

Análise da *performance* das promoções na indústria dos produtos de consumo

Bruno Maria Pereira Mendes Pinto

Dissertação de Mestrado

Orientador na FEUP: Professor Manuel Pina Marques



Mestrado Integrado em Engenharia Industrial e Gestão

2016-07-04

Aos meus avós, pelo exemplo de esforço e dedicação que sempre foram

Resumo

O projeto objeto deste relatório realizou-se em contexto empresarial na Unilever Jerónimo Martins, uma empresa subsidiária em Portugal do grupo anglo-holandês de produtos de consumo Unilever Global. As crescentes exigências dos consumidores portugueses e a competição entre retalhistas exigem um departamento de vendas e *marketing* capaz de reagir às necessidades do mercado a nível de negociação de preços e campanhas promocionais nos estabelecimentos dos grandes retalhistas. O padrão de compras típico alterou-se e o consumidor final está mais atento, mais exigente e menos leal à marca e ao supermercado onde faz as suas compras. Tornou-se mais importante o aproveitamento da oportunidade que a regularidade nas compras.

O principal objetivo deste projeto foi de estruturar e implementar um processo de uniformização dos dados relativos às promoções, de modo a poder criar uma ferramenta que possibilitasse a análise da *performance* financeira destas campanhas.

O relatório enquadra a situação atual na empresa, o mercado, as condições em que a mesma opera e estabelece uma metodologia para abordar a resolução deste problema. São explicados em detalhe os problemas existentes na empresa que motivaram a realização deste projeto, é apresentada a solução implementada e o processo subjacente, e são apresentados os resultados e aspetos futuros a ter em conta na análise.

O suporte informático foi desenvolvido em conjunto com os gestores de conta cliente. Esta solução permitiu criar um sistema de pré e pós análise promocional, assente em relatórios estratégicos e operacionais que, através de um conjunto de novos indicadores financeiros criados especificamente para este projeto, conseguem avaliar a eficácia financeira das campanhas levadas a cabo pela Unilever nos retalhistas.

Os resultados finais revelam padrões críticos na atividade de vendas promocionais da empresa, tais como um crescente peso das ações promocionais no global das vendas líquidas e uma não-correlação entre o investimento incremental adicional feito numa promoção e o seu retorno. Foram identificadas as tendências a avaliar no futuro, bem como os fatores decisivos a reestruturar após análises futuras.

Palavras-chave: produtos de consumo, promoções, rentabilidade financeira

“Performance analysis of promotions in the fast-moving consumer goods industry”

Abstract

The underlying project of this report was conducted at Unilever Jerónimo Martins, a subsidiary company operating in Portugal of the international anglo-dutch fast-moving moving consumer goods group Unilever Global. The rising demands of Portuguese consumers and the existing competition between retailers require a sales and marketing department capable of reacting to market needs in terms of pricing and promotions held periodically in the biggest retailers' supermarkets. Consumers are now more focused in seizing any promotion opportunity rather than maintaining their old regular consumption patterns.

The main goal of this report was to structure and implement a uniform process for the collection of all promotion-related data, in order to develop a tool capable of evaluating the financial performance of Unilever's products promotions.

The report frames the initial point of situation within the company, the market it operates in and the conditions of this industry, establishing then an approach to solve the problem at hand. The problems faced within the company that served as actual reason for the existence of this project are also explained in detail. Later on, the developed solution is presented, and finally, results and future considerations are debated.

The tool that was developed for this project involved the requirements and input of key-account managers and remaining sales and marketing team members alike. It allowed for the creation of a pre and post analysis system of promotion effectiveness, based on a series of reports and dashboards, evaluated through a new set of key-performance indicators designed to evaluate Unilever's promotional performance.

The results pointed out some critical sales patterns, such as the growing weight of promotional sales turnover, and a non-correlation between the extra investments made to deliver a promotion campaign and the return on this investment. The decisive patterns and trends to look out for in the future of this project were also highlighted.

Agradecimentos

Aos orientadores que me apoiaram nesta dissertação. Ao Professor Manuel Pina Marques, na Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, pela disponibilidade total que apresentou ao longo deste projeto, e pelo *feedback* crucial dado ao longo de toda a escrita. Ao Luís Raimundo, na Unilever Jerónimo Martins, pela enorme aprendizagem que me proporcionou, pelos conceitos e processos da indústria a que me introduziu e pela total compreensão das necessidades académicas da realização deste projeto.

A todos os colaboradores da Unilever Jerónimo Martins que me apoiaram na realização deste projeto e me ajudaram a alcançar os objetivos que o mesmo requeria. Em concreto, à Daniela Silva e à Susana Correia, pela valiosa oportunidade de poder realizar a dissertação neste ambiente, ao Fernando Sousa pelo apoio prestado durante toda a duração do projeto e ao Gonçalo Arruda por todos os conhecimentos transmitidos durante a fase de adaptação ao projeto e à empresa.

Aos meus pais e ao meu irmão, pela enorme família que são e pelo apoio incondicional que me dão para um dia realizar os meus sonhos.

Aos meus amigos, pelo apoio, pela vossa energia e pelos momentos incríveis que passamos juntos, que tornaram esta viagem de 5 anos numa aventura cheia de altos e baixos, repleta de desafios e emoções.

Muito obrigado a todos.

Índice de Conteúdos

1	Introdução	1
1.1	A Unilever Jerónimo Martins	1
1.2	Âmbito do projeto e objetivos	3
1.3	Método e abordagem seguidos no projeto	3
1.4	Estrutura da dissertação	4
2	Enquadramento teórico	5
2.1	A importância do <i>marketing</i>	5
2.1.1	Estratégia de <i>marketing</i> integrado e o <i>marketing mix</i>	5
2.1.2	Introdução de produtos de consumo novos no mercado	9
2.2	Sistemas Enterprise Resource Planning	9
2.3	Sistemas de Apoio à Decisão (SAD)	10
3	Caracterização da situação inicial	12
3.1	Operação de vendas da Unilever	12
3.2	Vendas <i>baseline</i> e ações promocionais	13
3.3	Previsão	14
3.3.1	Problemas na previsão mensal	14
3.4	Demonstração de resultados Unilever	15
3.4.1	Determinação da Receita Bruta de Vendas	16
3.4.2	Determinação das Vendas Líquidas	16
3.4.3	Determinação do Lucro bruto	18
3.5	Descrição do problema	19
3.5.1	Uniformização de dados	19
3.5.2	Indicadores existentes	20
3.5.3	Pré e pós-análise de dados	20
4	Solução desenvolvida	21
4.1	A PromoTool	21
4.1.1	Registo da Promoção	22
4.1.2	Demonstrações de Resultados e Dados para Análise	23
4.1.3	Processo e <i>Timings</i>	24
4.2	Novos indicadores de análise implementados	26
4.2.1	Eficácia Global da Promoção	27
4.3	Relatórios de <i>performance</i>	28
4.3.1	<i>Dashboards</i> estratégicos	28
4.3.2	Relatórios de análise operacional	31
5	Resultados	35
5.1	<i>Dashboards</i> Estratégicos	35
5.2	Análise da Rentabilidade Financeira	37
5.3	Análise de Volumes de Vendas	38
5.4	Análise de Descontos Promocionais	39
6	Conclusões	41
6.1	Limitações das soluções e trabalhos futuros	42
	Referências	43
	ANEXO A: Secção de Registo da <i>PromoTool</i>	44
	ANEXO B: <i>Dashboard PromoTool</i>	45
	ANEXO C: Relatório de Análise de Rentabilidade Financeira	46
	ANEXO D: Relatório de Análise de Volumes	47
	ANEXO E: Relatório de Análise de Descontos Promocionais (1)	48
	ANEXO F: Relatório de Análise de Descontos Promocionais (2)	49

Glossário

Baseline – Vendas normais, não sujeitas a desconto promocional

Customer Development – Departamento de Vendas e *Marketing*

Key Account Manager – Gestor de Conta de Cliente

Key Performance Indicator – Indicador de Desempenho Chave

Unidades de *sell-in* – Quantidades vendidas pela Unilever aos retalhistas

Unidades de *sell-out* – Quantidades vendidas pelos retalhistas aos consumidores

Siglas

CD – *Customer Development*

EDI – *Electronic Data Interchange*

EGP – Eficácia Global da Promoção

FMCG – *Fast-moving Consumer Goods*

IC – Investimento em Cliente

II – Investimento Incremental

KAM – *Key Account Manager*

KPI – *Key Performance Indicator*

LBI – Lucro Bruto Incremental

PVP – Preço de Venda ao Público

SAD – Sistema de Apoio à Decisão

SKU – *Stock Keeping Unit*

UL – *Unilever Jerónimo Martins*

ULG – *Unilever Global*

Índice de Figuras

Figura 1 – Portfólio de produtos Unilever Jerónimo Martins	1
Figura 2 – <i>Customer Development</i> Unilever Jerónimo Martins.....	2
Figura 3 - Ciclo de gestão de estratégias de <i>marketing</i> integrado. Fonte: Kotler <i>et al</i> (2008)...	6
Figura 4 - Os quatro "P's" do <i>Marketing Mix</i> . Fonte: Kotler <i>et al</i> (2008).	8
Figura 5 - Integração de processos de negócio a partir de uma ordem de venda. Fonte: © SAP AG. University Alliances and the Rushmore Group, LLC 2008.....	10
Figura 6 - Os cinco componentes de um SAD. Fonte: Hättenschwiler & Gachet Lectures.....	11
Figura 7 - Determinação do Investimento em Clientes	17
Figura 8 - Estrutura dos descontos incluídos na fatura.....	17
Figura 9 - Estrutura dos descontos não constantes na fatura.....	18
Figura 10 - Custos cadeia de abastecimento.....	19
Figura 11 - Estrutura da ferramenta <i>PromoTool</i>	24
Figura 12 - Cronograma do processo mensal <i>PromoTool</i>	26
Figura 13 – Quadro EGP	29
Figura 14 – Distribuição EGP	29
Figura 15 – Investimento Incremental vs. ROI	30
Figura 16 – Margens dos Clientes	30
Figura 17 – Comparação <i>Turnover</i> (Receita das Vendas Líquidas).....	31
Figura 18 - Relatório de Análise da Rentabilidade Financeira.....	32
Figura 19 – Relatório de Análise de Volumes.....	33
Figura 20 - Relatório de Análise de Descontos Promocionais (1)	33
Figura 21 - Relatório de Análise de Descontos Promocionais (2)	34
Figura 22 – Evolução da proporção promoções "boas" nas categorias de teste.....	36
Figura 23 - Evolução da variação dos volumes de <i>sell-in</i> (Real vs. Previsional).....	38
Figura 24 - Evolução dos Descontos 35% e 50%	40

1 Introdução

O presente projeto enquadra-se na área da indústria dos produtos de consumo, em que a gestão da cadeia de abastecimento, o desempenho das vendas e o *marketing* envolvido na divulgação de produtos são de elevada importância. Este projeto foi realizado no Departamento de *Customer Development* (Departamento de Vendas e *Marketing*) da empresa Unilever Jerónimo Martins.

1.1 A Unilever Jerónimo Martins

A Unilever Global (ULG) foi fundada em 1930 através da fusão da Lever Brothers, empresa de sabonetes britânica, e da produtora de margarina holandesa Margarine Unie. No ano de 2015, a Unilever Global gerou um volume de vendas líquidas na ordem de 53 mil milhões de euros, sendo assim a terceira maior empresa de bens de consumo a nível mundial. Atualmente, a Unilever Global opera com empresas subsidiárias em mais de 100 países e está cotada em bolsa no Reino Unido (Unilever PLC) e na Holanda (Unilever N.V). Em Maio de 2015, a Unilever valia cerca de \$130 mil milhões em bolsa.

Em Portugal, a Unilever opera em parceria com a Jerónimo Martins SGPS, S.A desde agosto de 1949 através de várias empresas e parcerias que evoluíram e se transformaram dentro do grupo tais como a Fima, Lever e IgloOlá. Em Janeiro de 2007, todas as empresas que na altura formavam este grupo foram fundidas numa só empresa, a Unilever Jerónimo Martins, Lda. (UL) que opera hoje com esse nome.

Com mais de 400 marcas globais, e uma ligação forte ao consumidor português, a Unilever é uma empresa de confiança cujos produtos estão presentes na grande maioria dos domicílios nacionais (cerca de 98% dos lares portugueses têm um ou mais produtos Unilever), oferecendo produtos de marca de elevada qualidade a preços mais elevados que os de marca branca das cadeias de retalhistas nacionais. Marcas como a Dove, Lipton, Olá, Knorr, Calvé, Becel e Cif são alguns dos nomes mais notáveis no portfólio de produtos da empresa (Figura 1).

ALIMENTAR					
					
					
CUIDADO PESSOAL					
					
CUIDADO DA CASA					

Figura 1 – Portfólio de produtos Unilever Jerónimo Martins

Estrutura, Organização e Categorias de Produtos

A nível da sua estrutura interna e organização, existem diversos departamentos e equipas característicos de qualquer organização empresarial de grande escala. A Unilever (UL) divide-se em três áreas principais de atividade em função do tipo de cliente:

- A área de *In-Home* trata da comercialização de quase todos os produtos UL com retalhistas e grossistas e contabiliza a maior parte da receita das vendas líquidas da empresa;
- *Out-of-Home* opera junto de estabelecimentos de rua (cafés, restaurantes, etc.) na venda de produtos Olá (gelados) e Lipton (Ice Tea);
- *Food Solutions* é responsável pela distribuição de produtos de carácter especial direccionados para o setor de hotelaria e turismo, tais como caldos, temperos ou molhos de maior dimensão, pré feitos de sobremesa, etc.

O projeto em questão decorreu na área de *In-Home*, no departamento de *Customer Development*, equipa de Operações, que é responsável pelo auxílio à atividade de vendas, não só ao nível de análise da *performance* do negócio, como também da parte de *back-office* (aspetos contratuais com os clientes, etc.). Na Figura 2 apresenta-se o novo logo oficial do departamento, alinhado com a nova estratégia e metas da Unilever Jerónimo Martins em Portugal até 2020.



Figura 2 – *Customer Development* Unilever Jerónimo Martins

Dentro da área *In-Home*, a UL divide todos os seus produtos em três macro categorias: Alimentar, Cuidado Pessoal e Cuidado da Casa. Cada uma destas macro categorias engloba diversas categorias (por exemplo, a macro categoria Alimentar inclui categorias como *Spreads & Cooking*, *Ready to Drink*, *Household Care*, etc.).

Devido à quantidade total de produtos (SKU's - *stock keeping units*) que a UL comercializa (cerca de 1000) e à competitividade existente no mercado dos bens de consumo, um dos departamentos com maior preponderância na empresa é o de *Customer Development* (CD). Este departamento responde diretamente às necessidades dos clientes, trabalhando sempre de modo a atingir as metas de crescimento da empresa a nível dos indicadores financeiros característicos do mercado de produtos de consumo e retalho, e ainda gerindo as estratégias de *marketing* a adotar, de modo a não só consolidar a posição dominante de muitas áreas de produtos, mas também superar a concorrência existente.

1.2 Âmbito do projeto e objetivos

O presente projeto nasceu da necessidade da UL melhorar a forma de registar e analisar as ações promocionais. As promoções no mercado de retalho de produtos de consumo (supermercados e hipermercados) resultam dos acordos promocionais feitos com todos os clientes a nível nacional e contabilizam atualmente cerca de 50% das vendas líquidas anuais da empresa na maioria das áreas e produtos que comercializa. Na UL este projeto é designado de *PromoTool*.

O projeto “Análise da *performance* das promoções na indústria dos produtos de consumo” levado a cabo na empresa consistiu em implementar uma série de melhorias numa ferramenta já existente (*PromoTool*) de apoio à análise das vendas promocionais da empresa. Antes da implementação destas melhorias, não existia uniformização no registo de promoções acordadas pelos gestores de conta de cada cliente, nem se procedia à pré e pós análise de dados relativamente às ações promocionais. Neste projeto, doravante designado por *PromoTool*, será possível estudar as promoções de uma forma orientada à melhoria contínua, avaliando-as segundo os indicadores de *performance* financeiros mais relevantes para a empresa.

O objetivo principal do projeto foi conceber uma metodologia de apoio à tomada de decisão relativamente às promoções a efetuar no mercado, com base num conjunto de fatores característicos do negócio, de modo a garantir no futuro uma maior eficiência global das promoções. Para tal, foi fulcral a pré e pós análise da *performance* das vendas através dos KPI's financeiros mais adequados e de relatórios auxiliares. Foi também necessário construir bases de dados consolidadas e gerir o processo de inserção da informação por parte dos gestores de conta.

Paralelamente, o projeto em ambiente empresarial na UL no departamento de *Customer Development* exigiu realização de outras tarefas com os departamentos de vendas e financeiro, garantindo apoio técnico na resolução de problemas e desafios no dia-a-dia de trabalho da empresa, tais como o tratamento e a uniformização dos dados do departamento a nível de vendas e contratos.

1.3 Método e abordagem seguidos no projeto

Em primeiro lugar, foram definidas as métricas e os indicadores relevantes na análise promocional da empresa e no contexto do negócio dos produtos de grande consumo (*fast-moving consumer goods* - FMCG) em geral. Este enquadramento foi importante para o conhecimento desta indústria, da forma como a UL se insere neste negócio, como estão ligados os departamentos da empresa e para, posteriormente, definir a melhor forma de avaliar a *performance* das promoções da empresa.

Seguidamente, procedeu-se à consolidação e uniformização da base de dados relativa a todas as promoções, de forma a se obter a informação necessária para a elaboração dos relatórios. Nesta fase, houve também a necessidade de redefinir alguns indicadores a fim de garantir o sucesso do projeto e rever os métodos de cálculo das métricas financeiras de forma a conceptualizar o sistema de apoio à decisão.

Numa fase final, definiu-se a metodologia de apoio à decisão das promoções, construindo para isso relatórios para auxiliar na avaliação e desempenho da atividade de vendas. Esta fase não só envolveu trabalho técnico, mas também períodos de *brainstorming*, pesquisa e adaptação a outros métodos de decisão já existentes de forma a desenvolver um projeto de valor acrescentado para a empresa.

1.4 Estrutura da dissertação

O relatório está dividido em seis capítulos. No primeiro enquadra-se o projeto e apresenta-se a sua motivação. Em seguida, é feita uma breve apresentação da empresa, sintetizando também os objetivos do projeto e o método seguido para os atingir. No segundo capítulo, é feito um enquadramento teórico que visa explicar conceitos de *marketing* importantes para a indústria dos produtos de consumo e a importância dos sistemas de informação para as empresas, nomeadamente dos sistemas ERP e dos sistemas de apoio à decisão.

No terceiro capítulo, é explicado o funcionamento do departamento de *Customer Development*, o processo global de vendas aos retalhistas, os indicadores que avaliam o desempenho das vendas, os problemas existentes e a necessidade de desenvolver um sistema de gestão de promoções. O quarto capítulo descreve as funcionalidades da ferramenta *PromoTool*, os novos indicadores para a avaliação das promoções e a implementação visual destes indicadores na forma de relatórios e *dashboards* de apoio à gestão e ao processo de decisão.

No quinto capítulo, são analisados os resultados obtidos para a *performance* das vendas e são analisados os resultados esperados a médio prazo. Por último, no capítulo sexto, apresentam-se os pontos-chave do relatório, as limitações encontradas ao longo do projeto, apontando-se ainda linhas diretoras para o projeto *PromoTool* no futuro.

2 Enquadramento teórico

Neste capítulo, pretende-se enquadrar dois temas teóricos importantes no âmbito desta dissertação: a importância do *marketing* como conceito central na indústria dos produtos de consumo e os sistemas de informação e tecnologias que sustentam estas indústrias, como é o caso dos sistemas ERP (ERP – *enterprise resource planning*) e a importância dos sistemas de apoio à decisão (SAD).

2.1 A importância do *marketing*

O *marketing* é visto como a tarefa de criar, promover e fornecer bens e serviços a clientes. O *marketing* pode dizer respeito a bens, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias. Existem técnicas para estimular a procura dos produtos de uma empresa, tentando influenciar a velocidade, qualidade e composição do sector da procura para alcançar os objetivos de uma organização (Kotler, 2000).

Segundo Kotler (2000), os profissionais de *marketing* têm hoje em dia a tarefa crítica de analisar porque é que o mercado não gosta de um determinado produto e avaliar se uma nova estratégia que envolva fatores como o redesenho do produto, uma redefinição do preço e um aumento de campanhas promocionais pode levar ao sucesso do produto no mercado. Eles têm igualmente a responsabilidade de tomar várias decisões acerca desta estratégia, algumas delas fundamentais (tais como o orçamento para publicidade, características a projetar no produto ou quantos colaboradores de vendas contratar) e outras de menor importância (como o texto e a cor de uma nova embalagem).

2.1.1 Estratégia de *marketing* integrado e o *marketing mix*

Para Kotler *et al* (2008), a introdução do conceito moderno de estratégia de *marketing* integrado, conjugado com as ferramentas clássicas que uma empresa dispõe para definir o seu *marketing mix*, definem o plano global e os objetivos de uma empresa para determinado mercado. A estratégia de *marketing* define a maneira de criar acréscimo de valor e relações com os consumidores através do produto ou serviço: a estratégia está assente nas necessidades do consumidor final.

Num processo de definição de uma estratégia, a empresa define primeiro que consumidores vai servir (segmentação) e de que maneira os vai servir. Nesta fase, é necessário identificar o mercado como um todo, dividir o mesmo em segmentos, avaliar os segmentos mais promissores e focar em servir e satisfazer os clientes nestes segmentos alvo, sabendo que é impossível agradar todos os consumidores num determinado mercado. Os quatro pilares da definição de uma estratégia de *marketing* são:

- Segmentos de mercado;
- Mercado (ou público) alvo;
- Posicionamento;
- Diferenciação.

No processo de segmentação, avalia-se os potenciais segmentos de mercado. Os segmentos de mercado são grupos de consumidores que respondem de maneira semelhante a um conjunto de esforços de *marketing*. Definidos os segmentos, procede-se a avaliar o mercado alvo, que consiste em avaliar cada um dos segmentos definidos segundo a sua atratividade.

Tendo definidos os segmentos de mercado alvo, procede-se à definição do posicionamento do produto. Posicionamento no fundo prende-se com a criação da imagem ou identidade para um produto; é o espaço que um produto ocupa na mente de um consumidor em determinado mercado alvo. Por último, existe a diferenciação, que é a maneira como se traz vantagem competitiva ao consumidor face a produtos concorrentes. Este conceito moderno de estratégia de *marketing* introduzido por Kotler *et al* (2008) centrado no consumidor está representado na Figura 3.

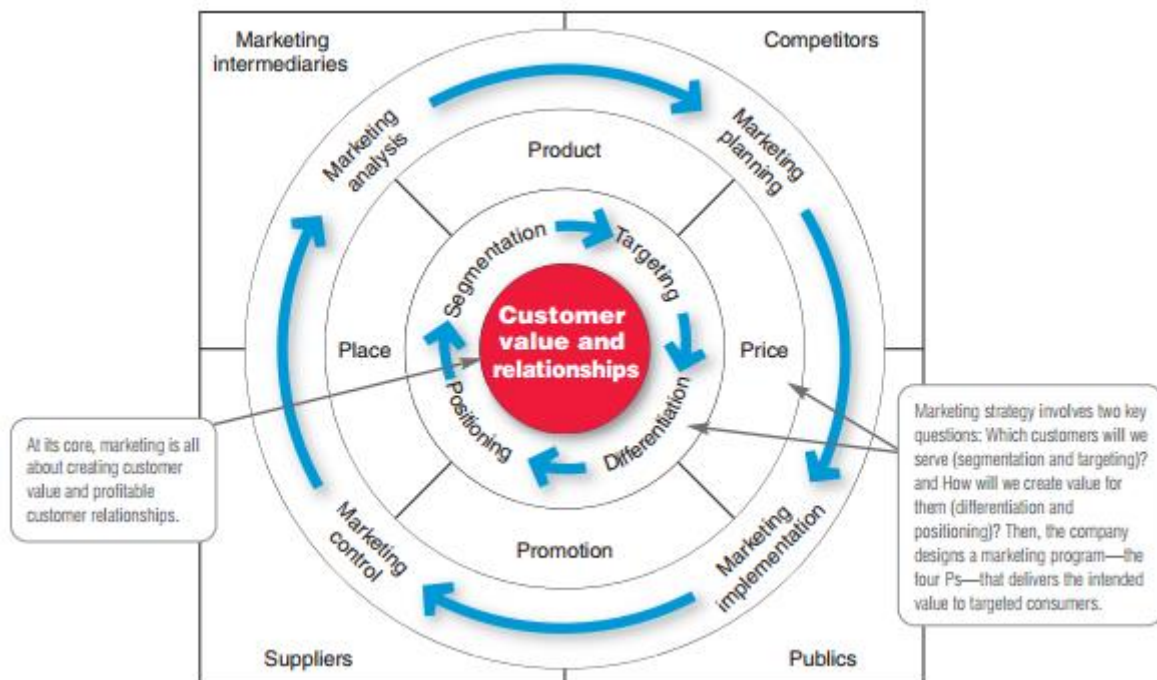


Figura 3 - Ciclo de gestão de estratégias de *marketing* integrado. Fonte: Kotler *et al* (2008).

Tendo uma estratégia de aproximação de mercado definida, a empresa entra no processo de analisar o que é que os consumidores querem e precisam. O conceito de *marketing mix* (ou composto de *marketing*) segundo os “4 P’s”, detalhado e aprofundado por Kotler (2000) e Kotler *et al* (2008) foi primeiramente introduzido por McCarthy (1960). Nesta primeira introdução, McCarthy (1960) simplifica os “doze elementos constituintes do *marketing* publicitário” (Borden, 1964) em quatro variáveis simples que vieram transformar a maneira de pensar das gerações futuras, sendo estes:

- Produto;
- Preço;
- Praça (Distribuição);
- Promoção (Comunicação).

Produto

O produto é tudo o que se refere aos bens e serviços que uma empresa disponibiliza ao mercado-alvo para atenção, aquisição, uso ou consumo (Kotler *et al*, 2008). No fundo, é um conjunto de benefícios com elementos tangíveis e intangíveis que resulta na soma da satisfação física e psicológica do consumidor quando realiza uma compra. No que diz respeito a produtos de consumo, existem três possíveis classificações para estes segundo Kotler (2000):

- Produtos de conveniência: bens ou serviços comprados com frequência, que envolvem pouco esforço financeiro;
- Produtos de compra comprada: nestes, os compradores estão dispostos a dispensar uma significativa quantidade de tempo e dinheiro na procura e avaliação;
- Produtos de especialidade: o tipo de produto que envolve maior esforço e risco, por apresentar características únicas, procurando normalmente por uma determinada marca.

Preço

O preço, como o nome indica, é a quantidade monetária que os consumidores são obrigados a pagar para obterem o produto (McCarthy, 1960), ou aquilo que se abdica para obter um produto (Miracle, 1965). O preço de um produto e a sua definição devem ter em conta o valor criado para o consumidor final e existem, segundo Kotler *et al* (2008), duas maneiras de definir o preço:

- Preço baseado nos custos: acrescenta uma margem de lucro percentual ou fixa sobre os custos de produção;
- Preço baseado no valor: definição de um preço centrado no cliente, oferecendo a combinação ideal de qualidade do produto por justo valor ou valor acrescentado.

Distribuição

Este ponto concentra-se na forma como os produtos são disponibilizados aos clientes, referindo-se aos canais existentes em toda a cadeia de distribuição que fazem o produto chegar aos clientes, como pontos de venda, horários de entrega e dias de atendimento em loja (Kotler *et al*, 2008). O produto chega por norma ao consumidor através de vários possíveis intermediários (desde o produto ao consumidor final, passando por revendedores e retalhistas), distinguindo-se neste processo dois distintos canais de *marketing*:

- Canal de *marketing* direto: venda direta ao consumidor, não existindo intermediários (venda direta, por exemplo, lojas de fábrica);
- Canal de *marketing* indireto: existe pelo menos um intermediário neste processo (por exemplo um grossista ou retalhista de qualquer natureza).

Comunicação

Por último, a promoção (comunicação) é central para uma empresa ou organização informar e conseguir persuadir os potenciais consumidores de um produto, com o propósito de influenciar a sua opinião na altura de escolher (Lamb, 2011). Segundo Kotler *et al* (2008), a comunicação é o conjunto de ferramentas utilizadas no processo de persuasão do consumidor final, nomeadamente:

- Publicidade: forma paga de promoção de ideias, bens, serviços ou pessoas, através dos principais canais de média em massa (televisão, rádio, imprensa, outdoors). Incurrendo em custos elevados, o objetivo da publicidade é atingir um elevado número de pessoas de uma só vez;

- Campanhas promocionais: incentivos de curto prazo à compra de um produto ou serviço com o objetivo de estimular a sua comercialização, rotação no mercado ou primeiras experiências, através de cupões, descontos temporários e amostras grátis;
- Relações públicas: trabalho que é feito de modo a manter relações com diversos intervenientes no negócio (consumidores, fornecedores, acionistas, colaboradores, etc.) de forma a obter boa imagem e publicidade sobre os produtos e a empresa;
- Venda pessoal: força de vendas da empresa comunica diretamente os seus produtos ao consumidor e é geralmente mais eficaz que a publicidade em massa;
- *Marketing* direto e *online*: o *marketing* direto consiste na comunicação de uma empresa diretamente a um consumidor que pertence ao mercado-alvo, através dos meios comunicação normais (pessoais e não pessoais); *online marketing* consiste numa aproximação da empresa ao consumidor pelos canais de internet existentes, através de redes sociais ou pelos próprios sites das empresas.

Através desta quatro variáveis interligadas, conhecidas também pelo *marketing mix*, a empresa estabelece um plano de *marketing*. Este plano deverá sempre refletir a melhor proposta de valor para os consumidores de um mercado-alvo bem definido. Na Figura 4 são apresentadas algumas das muitas alternativas existentes dentro de cada fator, propostas por Kotler *et al* (2008).

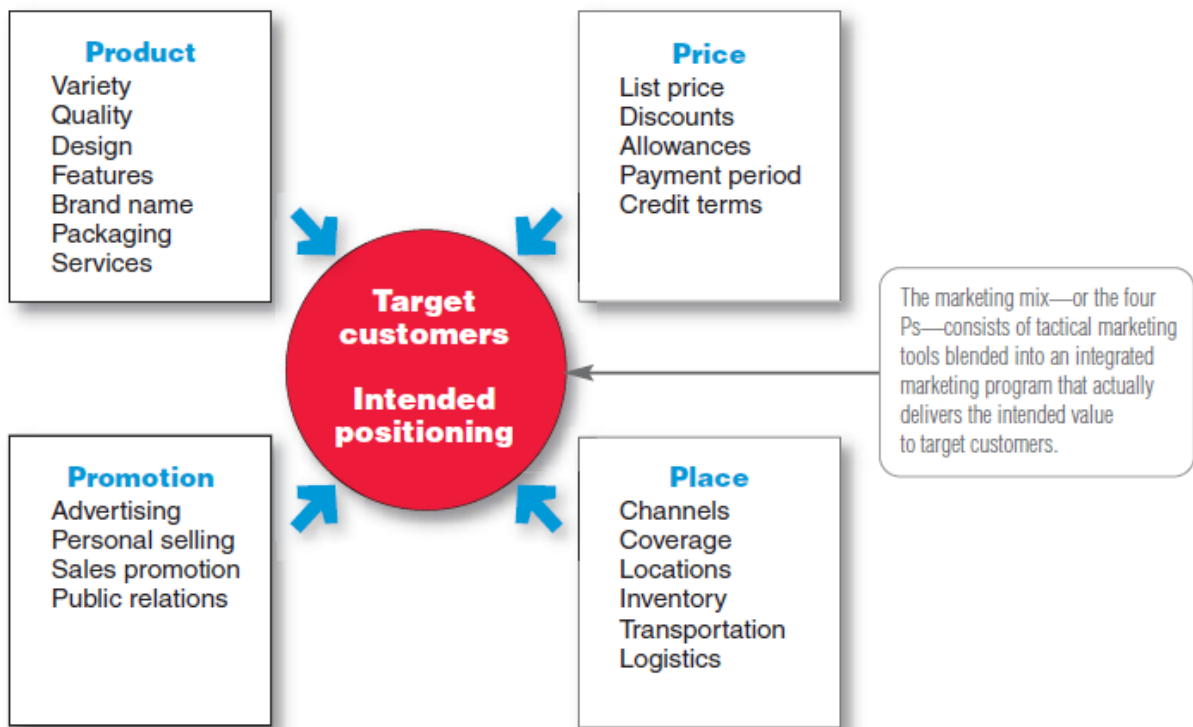


Figura 4 - Os quatro "P's" do *Marketing Mix*. Fonte: Kotler *et al* (2008).

2.1.2 Introdução de produtos de consumo novos no mercado

Para Kotler (2000), uma empresa procura estimar e medir o desempenho do lançamento dum novo produto de consumo no mercado segundo quatro variáveis:

- Primeira experiência;
- Repetição da primeira experiência;
- Adoção;
- Frequência de compra.

Neste sentido, é crítico que uma empresa encontre níveis elevados nestas quatro variáveis. Em alguns casos, muitos consumidores experimentam o produto, mas poucos levam a cabo uma segunda compra. Noutros, pode-se verificar elevados níveis de adoção, mas pouca frequência de compra.

Para avaliar o desempenho de um produto segundo estas quatro fases, o processo de teste é levado a cabo em mercados-teste, em que a empresa seleciona cidades modelo com amplitude de clientes suficiente. A equipa de vendas começa por convencer os retalhistas e o comércio local a vender esse produto com boa exposição nas prateleiras. Em paralelo, a empresa lança uma campanha publicitária e promoções nos mercados de teste. Neste lançamento, a empresa recolhe não só informação acerca do desempenho das vendas verificado nos retalhistas, como recolhe informação valiosa junto dos consumidores finais acerca da experiência que estes tiveram ao utilizar o produto, de modo a avaliar e estimar como é que o determinado produto se irá comportar no futuro próximo segundo as quatro variáveis ao longo do ciclo de lançamento. (Kotler, 2000)

2.2 Sistemas Enterprise Resource Planning

Um sistema de *Enterprise Resource Planning* (ERP) é um *software* empresarial desenhado para integrar dados dos vários departamentos de um negócio num sistema informático único, como produção, a parte financeira e contabilística, compras, vendas, *marketing* e recursos humanos (Laudon e Laudon, 2012)

A automatização de várias operações através dos sistemas ERP permitiu às empresas poupanças consideráveis ao nível dos seus processos internos, bem como melhorias significativas na gestão de um negócio. Segundo a pesquisa de Fuß *et al* (2007), alguns dos benefícios esperados numa organização após a implementação de um sistema ERP são:

- Melhoria da segurança e da disponibilidade de dados;
- Aumento na flexibilidade da organização;
- Redução de custos;
- Processos de negócio mais eficientes e de maior qualidade;
- Integração total;
- Redução da complexidade das vertentes do negócio;
- Harmonização a nível da infraestrutura das tecnologias de informação;
- Maior transparência da informação;
- Facilidade de conformidade com requisitos e sistemas legais.

Para Dunaway e Bristow (2011), os sistemas ERP vieram revolucionar a maneira como os negócios são feitos em todo o mundo. Os efeitos da integração dos processos de negócio que estes sistemas possibilitam são notórios. Permitem, por exemplo, que uma ordem de venda de um produto no departamento de vendas seja automaticamente identificada nos departamentos logísticos e produtivos de uma empresa para verificação de inventário, comunicada ao departamento de compras caso seja necessário alguma ação por parte dos mesmos e finalmente

faturada no departamento financeiro e contabilístico. A Figura 5 retrata este possível processo de integração por parte da empresa alemã de *software* ERP SAP®.

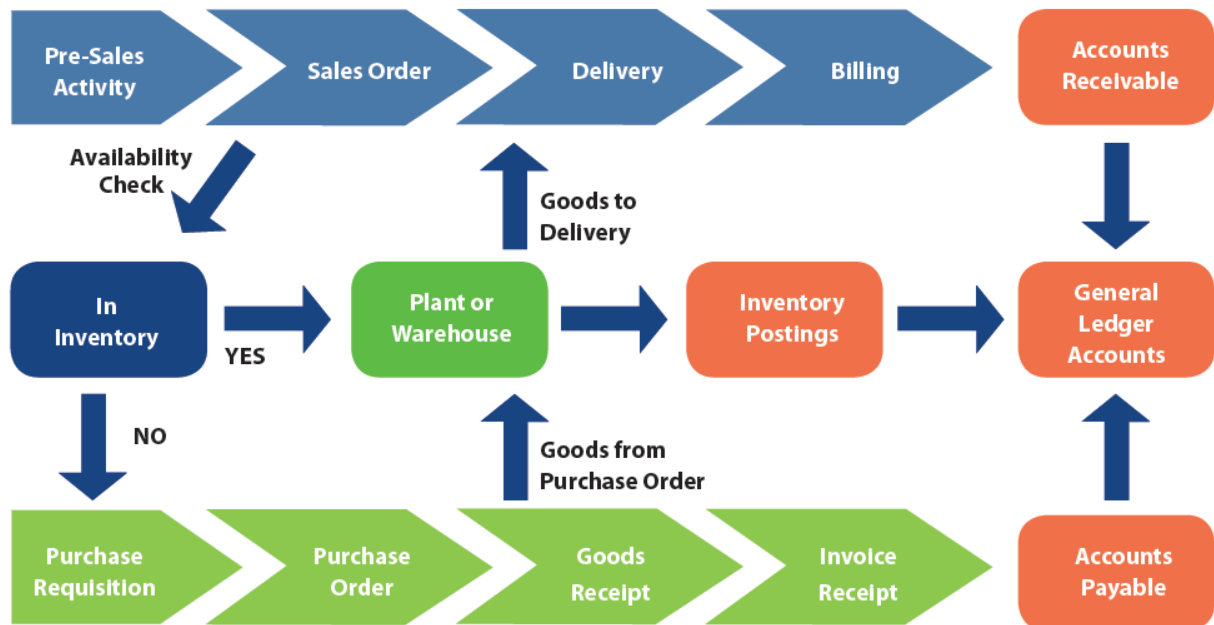


Figura 5 - Integração de processos de negócio a partir de uma ordem de venda. Fonte: © SAP AG. University Alliances and the Rushmore Group, LLC 2008.

2.3 Sistemas de Apoio à Decisão (SAD)

Segundo Tripathi (2011), os sistemas de apoio à decisão (SAD) são sistemas de informação interativos desenhados de maneira a que a gestão de uma organização consiga avaliar várias soluções possíveis para um problema, de modo a escolher a que se considere mais indicada. Com um sistema SAD complexo e sofisticado, é possível analisar quantidades de informação muito elevadas e automatizar fases de decisão de um determinado processo de negócio de forma rápida e fiável (tais como aumentos de rentabilidade de processos de compra ou venda ou melhoria de qualidade num processo de manufatura).

Keen e Morton (1978) enunciam a capacidade de um SAD poder conjugar as capacidades intelectuais dos indivíduos com as possibilidades de cálculo de um computador no sentido de melhorar a qualidade das decisões tomadas, com as seguintes características:

- Incorporam quer dados quer modelos;
- Desenvolvidos para o auxílio dos utilizadores nos seus processos de decisão em atividades semiestruturadas ou não estruturadas;
- Não substituem os utilizadores na tomada de decisões; dão-lhes apoio para as tomarem;
- O objetivo principal é de aumentar a eficácia das decisões tomadas no sentido da qualidade dessas decisões, e não a eficiência com que estas são tomadas.

A partir dos principais conceitos identificados na arquitetura de Haettenschwiler (1999), Marakas (1999) propôs uma arquitetura moderna geral para um SAD composta por cinco partes distintas:

- Sistema de gestão de base de dados (DBMS);
- Sistema de gestão de base de modelos (MBMS);
- *Knowledge engine* (KE);
- Interface do utilizador;
- Utilizadores.

Para Tripathi (2011), os sistemas de gestão de bases de dados definem-se como uma coleção de dados interrelacionados, organizados de forma a satisfazerem as necessidades duma organização, permitindo também a atualização dos mesmos de forma rápida e a interligação com *data warehouses* de gestão da empresa. O sistema de gestão de modelos fornece todos os modelos de apoio aos utilizadores responsáveis pela tomada de decisão, enquanto que o *knowledge engine* fornece a inteligência informática de decisão com base nos indicadores chave. Por fim, a interface do utilizador fornece a qualquer utilizador (por exemplo, gestores estratégicos ou operacionais) a ponte de interação digital com um SAD de modo a que estes possam obter informações cruciais de negócio para a tomada de decisão. A Figura 6 apresenta os componentes propostos por Marakas (1999).

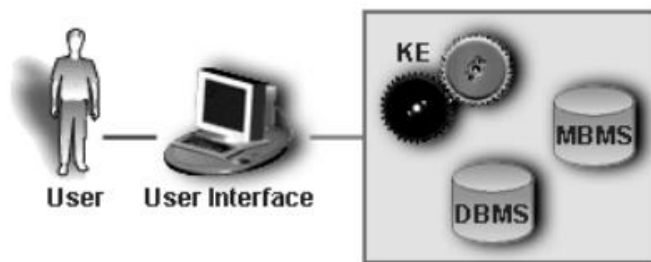


Figura 6 - Os cinco componentes de um SAD.
Fonte: Hättenschwiler & Gachet Lectures.

3 Caracterização da situação inicial

3.1 Operação de vendas da Unilever

A dimensão da ULG e a extensão das suas operações obrigam a que cada empresa pertencente ao grupo faça a sua gestão operacional de forma quase independente do grupo internacional (Unilever Global). As empresas do grupo (como é o caso da Unilever Jerónimo Martins) apenas cumprem e adaptam os objetivos de vendas negociados e acordados com a sede internacional em Roterdão, bem como a distribuição planeada dos produtos produzidos localmente.

A UL opera em Portugal respondendo à sede anglo-holandesa. A nível de produção, embalagem e distribuição nacional, a ULG gere fábricas na Póvoa de Santa Iria, nos arredores de Lisboa, onde são produzidos certos caldos Knorr, gelados Olá e margarinas Flora e Planta. Estas unidades industriais, tal como qualquer outra fábrica ULG a nível mundial, integram um plano produtivo e logístico de dimensão internacional, com responsabilidades de abastecimento não só do mercado português, mas também de outros mercados definidos pelo planeamento produtivo do grupo. São prioridades da empresa ter sempre disponibilidade de qualquer SKU, manter custos de produção controlados e de acordo com os planos, não descuidando a qualidade associada às marcas que mantêm as gamas como referência a nível global. Como qualquer outra empresa na indústria de produtos e bens de consumo, o objetivo será sempre vendas muito elevadas, já que o volume de vendas líquidas é vital para o sucesso dos intervenientes nesta indústria, caracterizada por elevada rotação de produtos e margens consideravelmente baixas. Para isto, é necessário dispor-se de um departamento de vendas e *marketing* capaz de responder às exigências e metas acordadas com a sede e do mercado português.

A equipa de vendas, em conjunto com a equipa financeira e de planeamento, trabalha com todos os grandes retalhistas nacionais para garantir os produtos nas prateleiras dos supermercados e dos hipermercados, bem como de estabelecimentos de menor dimensão. A elevada competitividade do setor de consumo leva a que esta indústria tenha que se reinventar constantemente. Na última década, verificou-se um aumento enorme de gamas de produtos de marca branca (principalmente de marca Pingo Doce e Continente) que oferecem uma alternativa mais barata a um compromisso de qualidade por vezes muito próximo. Paralelamente, a crescente tendência para mais e melhores promoções tem gerado competitividade adicional entre os retalhistas. Em consequência, o padrão de compras típico alterou-se e o consumidor final está mais atento, mais exigente e menos leal à marca e ao supermercado onde faz as suas compras. Tornou-se mais importante o aproveitamento da oportunidade do que a regularidade nas compras.

Naturalmente, cabe também à UL adaptar-se às mudanças no mercado de forma a conseguir manter-se rentável apesar das mudanças nos padrões referidos. O aumento contínuo da atividade promocional e do peso que a mesma tem na estrutura da empresa levou a que aquela atividade fosse incorporada nos objetivos estratégicos principais da empresa a médio prazo.

A estratégia da UL para os próximos 5 anos está focada, não só na importância dos pilares das estratégias de *marketing* apresentados por Kotler *et al* (2008), tais como a penetração de novos produtos e a consolidação, reforço e foco nos produtos *core*, mas também nos conceitos de

melhoria contínua da *performance* das vendas promocionais. Em linha com esta estratégia, o projeto *PromoTool* incide na necessidade de melhorar e aperfeiçoar o processo de planeamento, análise e medição da eficácia financeira das campanhas promocionais, de forma a melhorar o processo de decisão associado às mesmas.

3.2 Vendas *baseline* e ações promocionais

Tendo referido a importância de analisar e melhorar o processo de vendas promocionais, é importante distinguir os processos inerentes aos dois tipos de vendas geridas pelo departamento. O primeiro tipo são as vendas *baseline*, que são feitas de forma contínua, pré-contratualizada e a preços de tabela fixos com todos os clientes. Cada cliente coloca as suas encomendas através do sistema EDI (*electronic data interchange*), podendo contratualmente colocar estas encomendas em qualquer altura. Para cada SKU, as margens do cliente e os preços de tabela e de venda ao público estão definidos. É feita uma verificação de inventários existentes nos armazéns da UL (Póvoa de Santa Iria) de modo a alocar em sistema as quantidades pretendidas por cada cliente para serem organizadas e preparadas para expedição no armazém. Após ter sido feita uma encomenda, a mesma é registada no sistema ERP (*enterprise resource planning*) da UL que posteriormente emite a respetiva fatura. O *software* ERP utilizado pela UL é o da empresa alemã SAP®.

As vendas promocionais seguem um processo diferente. Ao longo do ano, devido a motivos variados, tais como a necessidade de penetração para ganhos de quota de mercado, a competição entre retalhistas, necessidade de escoar *stock* e eventos derivados da sazonalidade, os gestores de conta contratualizam frequentemente campanhas promocionais com os seus clientes. Por norma, estas campanhas são negociadas em formatos simples já conhecidos pelos consumidores (por exemplo, descontos de 20 a 60%, leve 2 pague 1, desconto em cartão, etc.). No entanto, para chegar em formato simples ao consumidor final, as mesmas sofrem processos de negociação de detalhe muito elevado a nível de contratos de financiamento. As ações promocionais, tal como as vendas *baseline*, são também faturadas em SAP®. No entanto, e para ser feita uma análise de rentabilidade financeira extensa, cada gestor de conta regista na *PromoTool* todas as campanhas realizadas durante o ano, dado que o detalhe e as possibilidades de pós-análise no sistema SAP® não seriam suficientes para os objetivos globais do projeto.

Cada cliente contratualiza detalhadamente a forma como os descontos financeiros vão ser concedidos, procurando esta negociação satisfazer sempre os dois intervenientes. Por um lado, a UL tenta garantir que ao reduzir os preços acordados com os clientes, a mesma redução não afeta drasticamente as vendas líquidas e a margem bruta ao ponto da ação se tornar não rentável, sabendo, no entanto, que a capacidade de penetração no mercado destas ações é valiosa e fulcral no negócio. Pelo outro, cada cliente impõe uma margem própria fixa para as ações promocionais, de modo a que cada SKU em promoção seja rentável, através de volume de vendas mais elevados, apenas com margens diminuídas.

Este financiamento aos clientes representa a maior porção de custo dos investimentos da empresa, e irá ser explicado em detalhe na secção 3.4.2 enquadrado com a demonstração financeira da empresa, de forma a se perceber a ligação entre este custo e a rentabilidade da atividade de vendas da UL.

3.3 Previsão

A previsão das vendas é em qualquer área de negócio um processo importante. Na indústria dos produtos e bens de consumo, é dedicado muito tempo à negociação e ao processo de previsão de vendas do mês seguinte. Na UL, definir os valores, quantidades, metas e objetivos das vendas é um processo complexo e é levado a cabo no departamento de *Customer Development* (CD) pelas equipas de vendas, finanças e de planeamento. No presente contexto designa-se por “previsão de vendas” um processo que não está assente num método de previsão técnico avançado ou complexo, mas sim numa série de reuniões sucessivas entre os departamentos intervenientes de forma a obter um consenso sobre um valor expectável de vendas, ou seja, um processo de satisfação das metas de todas as equipas do departamento de CD. Nesta secção será feito o levantamento geral deste processo e mais tarde, serão analisadas as dificuldades e falhas que afetam a qualidade das previsões efetuadas.

Num determinado mês n , é feita uma primeira reunião entre as equipas de vendas para analisar e rever as vendas e custos de financiamento das ações promocionais do mês $n-1$ e do mês $n-1$ do ano anterior.

Numa segunda reunião, as equipas de vendas alinham com as previsões e resultados reais da equipa financeira para esses mesmos períodos (mês $n-1$ e mês $n-1$ do ano anterior) e discutem-se as previsões com o departamento de *marketing*. Nesta discussão, todas as marcas e segmentos são analisados de forma a poder discutir alguma alteração para que estes possam cumprir com os seus objetivos para o mês n (existem volumes mínimos de vendas exigidos a cada gestor de marca).

O consenso final é conseguido na reunião final, onde a equipa financeira discute a previsão final para o mês com o departamento de planeamento, onde são novamente ajustadas as quantidades de forma a reduzir o risco de rutura de *stocks*.

3.3.1 Problemas na previsão mensal

O processo descrito acima sumariza de uma forma geral como é tomada a decisão, e por quem, do valor da previsão de vendas mensal. É muito comum as empresas não disporem de métodos informáticos avançados para realizar esta tarefa e, dado que cada departamento envolvido neste processo precisa de atingir metas divergentes, torna-se difícil garantir a qualidade de um valor único transversal a toda a empresa.

Durante as campanhas promocionais, acontecem situações em que os retalhistas não praticam o PVP (PVP – preço de venda ao público) para um determinado período de uma ação promocional, resultando tal procedimento em conflitos com a Unilever, criando pressão nos termos acordados com os retalhistas em disputa no mercado para estes não perderem quota de mercado e conseguirem escoar as promoções. Noutras situações, existem clientes que não levam a cabo as ações promocionais previamente acordadas, resultando em súbitos e indesejados excessos de inventário do lado da Unilever. Acontece também haver clientes que entram em regime de promoções de forma abrupta, causando um diferente tipo de ciclo de respostas em cadeia no mercado.

Internamente, verificam-se diversos conflitos na conjugação das metas e objetivos de cada departamento. De um lado, o departamento financeiro pressiona para que se aumente o volume de vendas e para que sejam cumpridas metas financeiras elevadas e difíceis de cumprir, propondo previsões mais otimistas que as pretendidas; do outro, as equipas de vendas tendem a ser bastante mais conservadoras e, apesar de o objetivo de ambos ser comum – maximizar as vendas líquidas – as formas de o atingir são diferentes. Para as equipas de vendas, é importante manter as previsões o mais realistas possível, de modo a não correr riscos de falharem objetivos. Cabe sempre ao departamento financeiro guiar e corrigir estas previsões de modo a ir de

encontro às expectativas da direção no que diz respeito à *performance* financeira da empresa, tendo também em conta as metas negociadas com a ULG.

O objetivo do departamento de planeamento está alinhado com o do departamento financeiro. A pressão na negociação das previsões é no sentido de aumentar os valores das previsões para que não haja tanto risco de não conseguirem satisfazer encomendas e terem mais liberdade para controlar o fluxo da cadeia de abastecimento. Um dos problemas mais comuns, especialmente durante negociações de promoções, verifica-se quando, devido a disputas no mercado, há súbitas ruturas de *stocks* em resultado do aumento da procura por partes dos retalhistas, ao entrarem em regime de conflito por preço no mercado. Cabe ao departamento financeiro gerir e intermediar as negociações entre os departamentos de vendas e planeamento, tentando obter acordos praticáveis mês após mês.

3.4 Demonstração de resultados Unilever

Para se perceberem os efeitos do aumento das receitas ou da redução de custos nos resultados da empresa, apresentam-se seguidamente a forma como são efetuados os cálculos relativamente à atividade de vendas. A demonstração de resultados fornece para qualquer empresa a sua capacidade de gerar lucro, sumarizando a atividade financeira da empresa desde a receita, despesas e custos incorridos durante um período definido de tempo (ano ou trimestre). A estrutura da demonstração de resultados geral da UL é apresentada na Tabela 1.

Tabela 1 – Demonstração de Resultados geral da Unilever

	2013	2014	Δ Ano
Receita Bruta de Vendas	250	275	25
Investimentos em Clientes	100	115	15
<i>INV %RBV</i>	40,00%	41,80%	182
Vendas Líquidas	150	160	10
<i>Crescimento VN %</i>	3,00%	6,70%	
Custos de Produção	63	64,4	1,4
Custos de Fornecedores	27	27,6	0,6
Custos Logísticos	90	92	2
<i>SCC %</i>	60,00%	57,50%	-250
Lucro Bruto	60	68	8
<i>GM %</i>	40,00%	42,50%	250
Publicidade	7,5	9	1,5
Campanhas	9	8	-1
Invest. Ponto de Venda	3	2,5	-0,5
Invest. Marketing	19,5	19,5	0
<i>B&MI %</i>	13,00%	12,20%	81
Lucro antes de Overheads	40,5	48,5	8
<i>PBO %</i>	27,00%	30,30%	331
Overheads	10	10,5	0,5
<i>Overheads %</i>	6,70%	6,60%	10
Lucro Operacional	30,5	38	7,5
<i>COP %</i>	20,30%	23,80%	342

É importante partir da demonstração de resultados geral da Unilever, pois o processo e registo de todas as vendas de cada produto na empresa seguem a mesma estrutura da Tabela 1. Existem no entanto diversas rubricas posteriores à atividade de vendas que não são de importância maior

para o funcionamento do departamento. Por isso, nesta secção serão apenas tidas em conta as rubricas até ao Lucro Bruto, com especial ênfase no desdobramento da rubrica Investimentos em Clientes.

A rubrica Investimentos em Clientes (IC's) representa os descontos acordados com os retalhistas. Neste caso, a noção de investimento não é na forma de um ativo tangível, mas representa uma série de financiamentos acordados e concedidos aos retalhistas de modo a possibilitar promoções no mercado. Estas promoções (no fundo os descontos concedidos) são por si investimentos, dado que retornam ganhos de vendas líquidas adicionais, penetração e quota de mercado, e divulgação de novas marcas e produtos a serem lançados. No fundo, o dinheiro despendido ao acordar um desconto e respetiva campanha de *marketing* com um qualquer cliente é considerado um investimento. Esta rubrica será explicada em detalhe na secção 3.4.2, de forma a perceber como são repartidos os descontos concedidos a cada cliente, bem como o registo e fluxo financeiro das vendas e promoções.

3.4.1 Determinação da Receita Bruta de Vendas

A Receita Bruta das Vendas (também designada por receita total) mede o valor global das vendas, em unidades monetárias. De notar que este valor não tem em conta os descontos promocionais ou as devoluções, ou seja, é apenas uma soma de todas as faturas relativas a um determinado produto que sai dos armazéns da empresa.

Para a determinação da Receita Bruta das Vendas, utiliza-se o preço de tabela, que é o preço de venda de cada produto que a Unilever pratica com os seus clientes e o volume das vendas, que representa a quantidade em unidades características do SKU (caixas, paletes, garrafas, etc.) que foi vendida num determinado período de tempo. Este cálculo é apresentado na fórmula (3,1):

$$RBV = Vol. \times PT \quad (3,1)$$

em que:

RBV, é a receita bruta das vendas

Vol. é o volume de vendas em unidades do SKU (lote, caixas, paletes, etc.)

PT, é o preço de tabela fixado para os clientes (para a mesma unidade do Vol.)

3.4.2 Determinação das Vendas Líquidas

Após os valores da Receita Bruta das Vendas, segue-se o cálculo da rubrica dos Investimentos em Clientes, de forma a chegar ao indicador financeiro central da empresa, as Vendas Líquidas.

Investimentos em Clientes

Os Investimentos Clientes (IC's) são uma rubrica muito relevante na atividade da empresa devido ao peso crescente das vendas promocionais nas vendas líquidas totais da UL. De forma sucinta, os IC's são os investimentos feitos pela Unilever nos seus clientes, que se traduzem em descontos de diversos tipos que lhes são concedidos, acordados de forma a lançarem campanhas promocionais nos supermercados e nos hipermercados nacionais. São a maior fatia de investimento da empresa e por norma, estima-se esta rubrica como uma percentagem da receita total e são em parte o objeto de estudo do presente projeto. Com base no registo histórico das vendas, o peso percentual médio dos IC's na receita total é de 40% para a maioria dos produtos.

Devido à complexidade desta rubrica e aos vários tipos de descontos existentes, é necessário dividir a rubrica em duas partes distintas, de acordo com a forma como os descontos são negociados com os principais retalhistas nacionais e das diferenças existentes entre os acordos estabelecidos com cada um deles. Os descontos dividem-se em descontos que são incluídos na

fatura e os que não são incluídos na fatura. Entre os dois tipos de desconto, encontra-se o valor líquido da fatura apresentado ao cliente. A Figura 7 sumariza a estrutura desta rubrica.

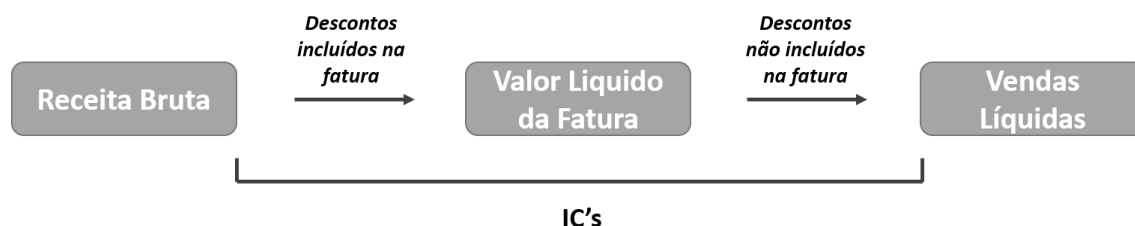


Figura 7 - Determinação do Investimento em Clientes

Descontos incluídos na fatura

Os descontos são concedidos e discriminados na fatura conforme acordado com cada cliente. Existem dois tipos distintos de descontos presentes na fatura: os contratuais e os promocionais. Os contratuais atribuem uma percentagem de desconto fixa por cada categoria de produto, existindo sempre um desconto relativo às vendas normais, não sujeitas a promoção (as chamadas vendas *baseline*) e outro relativo às vendas promocionais.

Quanto à segunda categoria, os descontos promocionais, dividem-se por sua vez em dois tipos diferentes: o permanente e o específico. O desconto promocional permanente pode variar consoante o SKU em questão, e serve para que os clientes consigam atingir o valor de PVP recomendado pela Unilever no decorrer das suas ações. Já o promocional específico é registado como o desconto associado à ação promocional em questão (se em loja existir uma campanha em que um determinado produto Unilever tenha um desconto de 30% sobre o seu PVP original, o desconto específico será o com maior peso nos descontos totais).

No final, o total de descontos incluídos na fatura pode rondar os 25-50%, dependendo da macro categoria, da categoria ou da marca em questão. A Figura 8 sumariza este processo de determinação do valor líquido da fatura.



Figura 8 - Estrutura dos descontos incluídos na fatura

Descontos não incluídos na fatura

Existe um segundo grupo de descontos que não constam na fatura. Estes descontos dividem-se em três tipos: contratual, pronto pagamento e notas de débito. O desconto contratual funciona da mesma forma que o contratual presente na fatura, uma percentagem fixa acordada quer para vendas *baseline* ou promocionais.

O desconto de pronto pagamento é oferecido para recompensar vendas que são pagas a pronto, prática comum em quase qualquer área de negócio. Por último, as notas de débito funcionam de uma forma diferente, já que nem todos os clientes utilizam este sistema. Cada cliente ao definir os termos de contrato com a UL pode incluir um desconto posterior através de notas de débito e estas abatem no valor final a pagar por parte do cliente. O que varia neste caso é a maneira como estas notas de débito são calculadas, pois os clientes podem acordar que as suas notas de débito são pagas à unidade de *sell-in* ou *sell-out*. *Sell-in* são as quantidades vendidas pela UL aos clientes, enquanto unidades de *sell-out* são as unidades vendidas pelos clientes aos consumidores finais. Na Figura 9 resume-se o cálculo até às vendas líquidas.

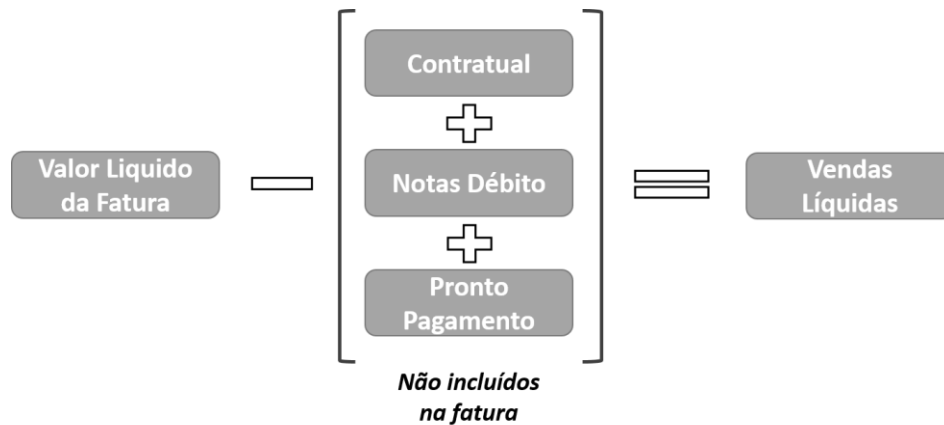


Figura 9 - Estrutura dos descontos não constantes na fatura

Vendas Líquidas

As vendas líquidas (ou receita das vendas líquidas) refletem o valor que o cliente efetivamente paga pelo produto UL, após todos os investimentos feitos. É comum proceder-se igualmente à análise do crescimento percentual das vendas líquidas face ao ano anterior, dado que esta medida reflete aumentos ou quebras na receita da empresa em operações contínuas a taxas de câmbio constantes, excluindo efeitos de aquisições e disposições. É uma métrica que fornece informação adicional valiosa acerca do desempenho das vendas da empresa, mais concretamente acerca do crescimento orgânico do negócio de período em período. A nível estratégico, esta é a medida *core* para a empresa no que diz respeito à análise do desempenho das vendas.

3.4.3 Determinação do Lucro bruto

Para determinar as últimas rubricas relevantes ao departamento de vendas – o Lucro Bruto e respetiva Margem Bruta – é necessário subtrair os custos da cadeia de abastecimento. Estes dividem-se em dois grandes grupos: os custos de produção associados a todos os SKU's e os custos inerentes à logística da operação. Nos custos de produção incluem-se custos típicos de uma operação logística como o de matéria-prima, embalagem, reavaliação de inventários. Existem também outros custos como a variação do preço de compras, a taxa de cosmética aplicada a empresas que comercializam produtos de cosmética, comissões a pagar a importadores e ajustes e recuperações financeiras com base nas previsões de encomendas. Já nos custos logísticos, os mais relevantes prendem-se com o custo do transporte, manuseamento e de armazenagem física dos produtos. Existe um custo elevado associado aos departamentos de compras e planeamento, bem como um custo para sustentar o suporte ao fornecimento de serviços.

A par da enorme relevância financeira destes custos na ótica global da empresa, eles têm também preponderância no funcionamento do departamento de CD, pois a *performance* e a capacidade do mesmo em negociar vendas normais e promocionais a preços competitivos está invariavelmente indexada e dependente da eficiência da cadeia de abastecimento produtiva da UL a nível de custos. Como seria de esperar, a estratégia de vendas da UL roda em torno das margens que cada produto oferece no mercado e frequentemente produtos são descontinuados devido às suas margens serem insuficientes para operar com os desejados níveis de rentabilidade. Na Figura 10 é apresentado um resumo dos custos relativos à cadeia de abastecimento, enquadrado no desdobramento das rubricas até ao lucro bruto.

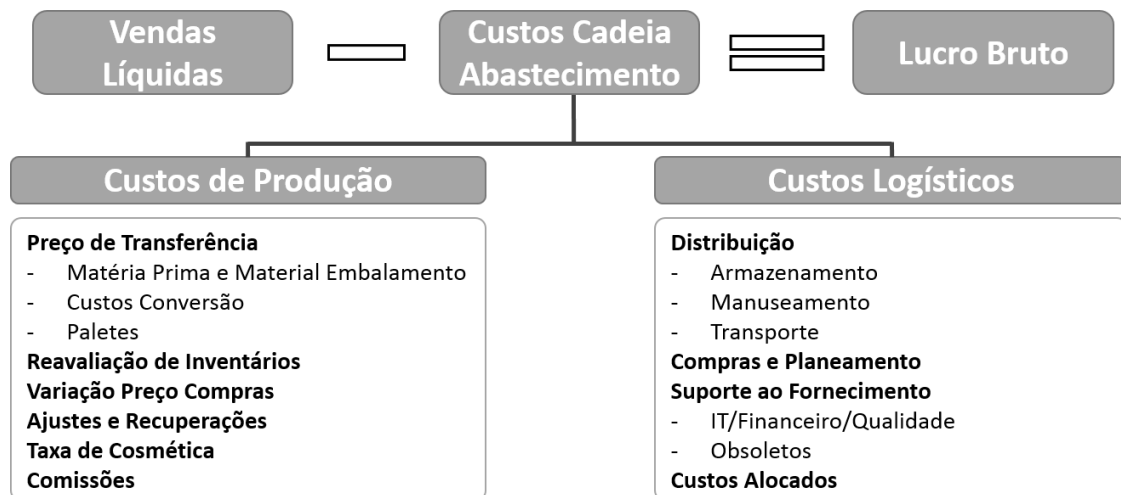


Figura 10 - Custos cadeia de abastecimento

3.5 Descrição do problema

3.5.1 Uniformização de dados

Uma das necessidades do departamento de CD era a de desenvolver uma ferramenta capaz de uniformizar os dados relativos às promoções que são levadas a cabo com os retalhistas, dado que cada gestor de conta organizava as suas promoções de uma forma totalmente distinta. A grande maioria das folhas de cálculo de cada gestor de conta onde estas informações são registadas não está preparada para a extração de informação de outras bases de dados para efeitos de análise financeira, apresentando normalmente falhas a nível dos contratos utilizados, o que resulta em valores financeiros errados. Adicionalmente essas folhas de cálculo não são utilizadas para a criação de uma base de dados históricos consolidada.

Este processo de recolha de informação limita a capacidade de análise dessa informação por parte da empresa. A análise de *performance* e eficácia financeira a nível de promoções é um processo que está também assente na comparação com dados históricos. Para se poder estudar e analisar dados de todos clientes, de diversas macro categorias (Alimentar, Cuidado Pessoal e Cuidado da Casa), segmentados por inúmeras categorias diferentes, que por si estão sujeitas a um processo de descontos contratualizados com alterações regulares, é necessário que haja uma completa uniformização na maneira como a informação é registada mês após mês.

Um dos problemas mais graves é a perda de informação. Com mudanças de contratos, as promoções efetuadas nas condições antigas sofriam alterações, resultando em valores incorretos na pós-análise. Outro fator que agrava ainda mais este problema é a rotação (entradas e saídas) de colaboradores nas equipas de vendas. Sem uma base comum de trabalho uniformizada, funcional e orientada ao processo, era comum os gestores de conta cliente perderem informação valiosa quando um colaborador deixava de estar envolvido no processo.

3.5.2 Indicadores existentes

Uma das necessidades identificada como prioritária era a de desenvolver um conjunto de novos indicadores que se adequassem aos objetivos do projeto, já que os existentes estavam desajustados face às informações que se pretendiam obter. Numa primeira fase, foi necessária a verificação e validação dos mesmos junto da equipa financeira, de modo a poder garantir a qualidade da informação a ser dada como *output* do projeto. Posteriormente, foi planeada a sua implementação para fazer pré e pós-análise de dados.

Para avaliar a *performance* das vendas *baseline* utilizam-se as métricas e KPI's disponíveis na demonstração de resultados. Para avaliar a *performance* das campanhas promocionais, é necessário avaliar os dados numa ótica de perdas e ganhos. A análise de rentabilidade financeira envolvida está assente não só nos indicadores financeiros comuns, mas também nos resultados incrementais obtidos sempre que se efetuam descontos para levar a cabo uma campanha promocional, bem como nos retornos adicionais face aos investimentos (IC's) que foram feitos. A análise e o tratamento destes novos indicadores seriam a base para posteriormente identificar os fatores que influenciam diretamente a *performance* das ações promocionais da UL. Estes indicadores serão explicados em detalhe no capítulo quarto.

3.5.3 Pré e pós-análise de dados

Antes da realização do presente projeto não era possível levar a cabo simulações de rentabilidade de ações na *PromoTool*, nem fazer diferentes análises posteriores às vendas. Uma das finalidades do projeto era a de conceber e implementar relatórios que permitissem fazer a análise dos dados relativos às promoções.

No que diz respeito aos requisitos de pré-análise, foi necessário desenvolver um sistema que permitisse, após a inserção das condições base de uma campanha promocional, obter de forma clara e rápida as previsões da respetiva rentabilidade financeira, sendo muito importante a possibilidade de planejar promoções viáveis antes de as acordar com os clientes. Além da conceção do sistema em si, conjugar esta capacidade com a falta de uniformização nos métodos de trabalho da equipa de vendas e a inércia dos gestores de conta em adotar um novo sistema foram alguns dos principais desafios encontrados ao longo do projeto.

No que toca à pós-análise, o problema residia na não existência de uma solução que contemplasse a análise das promoções a nível operacional, havendo com isso uma falha no planeamento das mesmas, pelo que a solução lógica passava pela implementação de um sistema de apoio à decisão. Para complementar este sistema, foi necessário conceptualizar uma série de *dashboards* gerais incorporados num relatório em MS-Excel® que permitisse um acompanhamento por parte da direção de como os investimentos a clientes (IC's) estão a ser distribuídos, face aos ganhos que trazem. Foi também importante idealizar e implementar uma série de relatórios de análise operacional mais específicos que permitissem aos gestores de conta e aos diretores de cada macro categoria avaliarem alterações e melhorias no processo de decisão das promoções de forma a aumentarem as suas margens.

O sucesso da implementação dos relatórios dependeu muito da qualidade e da relevância dos novos indicadores que serão apresentados na secção 4.2. Para poder manter os dados destes relatórios atualizados mensalmente, foi necessário definir *timings* comuns para os gestores de conta inserirem os seus dados promocionais. Só assim foi possível definir um processo sistemático de inserção, tratamento e validação de dados que viabilizassem a atualização das bases de dados e, conseqüentemente, a atualização dos relatórios. Esta fase do projeto será explicada em maior detalhe no quarto capítulo.

4 Solução desenvolvida

Como referido na secção 1.2, existia já uma versão inicial da *PromoTool* à data de início dos trabalhos na empresa. Esta versão tinha a capacidade de extração da maioria dos dados do sistema SAP® da Unilever e efetuava os cálculos financeiros das demonstrações de resultados através de uma *macro*. No entanto, esta ferramenta necessitava de melhorias significativas a nível dos indicadores existentes, da uniformização do processo de trabalho com as restantes equipas de vendas e a nível do desenvolvimento dos relatórios para a pré e pós análise da rentabilidade das promoções.

Neste capítulo será explicado o funcionamento e a estrutura da ferramenta, a forma como os dados são inseridos e o respetivo processo de validação. É ainda apresentado o cronograma que foi desenvolvido de modo a organizar as tarefas do projeto. Finalmente, este capítulo irá focar nos indicadores desenvolvidos, a importância dos mesmos para a análise financeira e os relatórios de auxílio à análise que foram desenvolvidos e implementados.

4.1 A PromoTool

A versão final da *PromoTool* desenvolvida neste projeto permite abordar e resolver os problemas descritos no capítulo 3.5. A ferramenta está assente em MS-Excel® e permite de forma simples o registo uniformizado e análise das campanhas promocionais acordadas com os retalhistas efetuadas pelos gestores de conta cliente. Neste registo de ações promocionais, os gestores de conta apenas inserem um conjunto reduzido de *inputs* necessários para definir a campanha. Posteriormente, todos os dados necessários para os cálculos dos resultados financeiros subjacentes são recolhidos do sistema SAP® da Unilever e de outros repositórios de informação relacionados com vendas assentes também em MS-Excel®.

Na Unilever, existem três macro categorias (Alimentar, Cuidado Pessoal e Cuidado da Casa) e para cada uma destas existem sete grandes clientes com os quais o departamento de *Customer Development* opera (Sonae MC, Pingo Doce, Auchan, Intermarche, Dia, El Corte Ingles e Leclerc). As campanhas são registadas de forma completamente separada, significando que cada gestor de conta tem à sua disposição uma folha de cálculo correspondente a cada cliente, para cada uma das macro categorias de produtos. Através das melhorias implementadas na *PromoTool*, o formato da folha e método de registo tornaram-se uniformes para todos os gestores de conta, de modo a possibilitar a pós análise global do desempenho financeiro das promoções de forma estruturada.

A nível de estrutura da folha de cálculo, esta está dividida em 5 secções principais: Registo da Promoção, Demonstração de Resultados Unitária e Previsional (Unitária – não tem em conta volumes de vendas; Previsional – utiliza os volumes de vendas previsionais), Volumes Reais, Demonstração de Resultados Real (Real – utilizados os volumes de vendas reais) e Dados para Análise.

4.1.1 Registo da Promoção

A primeira secção da ferramenta permite a inserção por parte dos gestores de conta dos dados relativos a uma ação promocional. O registo das promoções por parte dos gestores de conta cliente foi concebido para ser um processo simples, idêntico e transversal a todas as equipas de vendas da UL. Para que um gestor de conta possa definir uma campanha promocional, é necessário completar um conjunto de 5 grupos de *inputs* diferentes (Produto, Período, Tipo de Ação, Descontos e Volumes de Vendas). Após a inserção dos campos para os diferentes grupos, é iniciada uma *macro* de preenchimento automático que completa a demonstração financeira detalhada de cada ação e identifica as falhas na inserção ou na recolha de informação nos diferentes repositórios. No Anexo A apresenta-se um exemplo da secção de Registo da Promoção, onde são visíveis os campos sombreado a amarelo para preenchimento manual da equipa de vendas. A folha no anexo em questão é utilizada para o gestor de conta do El Corte Ingles na macro categoria de Cuidado Pessoal.

Produto

Neste grupo, são introduzidos dois códigos relativos ao SKU em promoção: o código UL e o código do cliente. O primeiro diz respeito a um código único gerado pela empresa para cada um dos SKU's que comercializa. O segundo é o código interno que o retalhista utiliza para definir o mesmo SKU. A partir destes dois códigos, é possível extrair toda a informação relativa ao produto, como é o caso da descrição do SKU (no fundo, o nome do produto) e o código global do SKU (código base que não é alterado quando um produto sofre mudanças de tamanho de embalagem, modificação de quantidades por palete ou caixa, etc.)

Período

No grupo período é necessário introduzir dois horizontes temporais: o período da ação e o período de compras. O período da ação define o espaço de tempo (em dias) que está definido para um determinado SKU (ou vários) estar em promoção num determinado retalhista. Já o período de compras é uma janela temporal mais alargada, definindo a altura em que o retalhista pode efetuar compras desse SKU à Unilever a preço promocional. A partir destas janelas de datas, a ferramenta consegue extrair o preço de tabela fixado em sistema para esse produto ao correr a *macro* de preenchimento e consegue definir os datas para posteriormente recolher informação acerca das vendas reais nesse período específico.

Tipo de Ação

O tipo de ação engloba os dados que caracterizam a informação relativamente à campanha na ótica do retalhista. Neste grupo, definem-se os preços de venda ao público (PVP), o tipo de comunicação feita ao consumidor (folheto, online, ação só na loja, etc.), o desconto dado sobre o PVP ao consumidor e a forma da ação (direta ou em cartão cliente). Dado que certas campanhas são feitas a uma marca ou categoria de produtos específico, é inserido também o título da campanha com uma referência de data, de modo a que esta seja facilmente identificada quer pelo retalhista quer pelo gestor de conta.

Descontos

Desde o início, definiu-se como prioridade o projeto *PromoTool* ser uma ferramenta capaz de recolher a grande maioria dos dados do sistema SAP® de forma automática, tornando assim o funcionamento interno deste processo de registo muito eficaz. Antes da existência da

ferramenta na empresa, cada gestor de conta tinha de fazer uma verificação local demorada das rubricas de cada contrato correspondentes a cada SKU no plano de promoções de cada cliente para cada mês. Além disso, sempre que houvesse renegociações e alterações a nível da estrutura do contrato este processo complicava-se, existindo inúmeros casos de promoções acordadas com contratos não atualizados que levaram a conflitos com clientes.

Para a implementação da ferramenta, foi necessário adicionar no sistema SAP® uma ligação com toda a informação relativa aos contratos atualizados em vigor com os clientes. Cada SKU tem associado um código na hierarquia de produtos (com base no nível categoria) e, cada vez que há renegociações com clientes a nível de alguma rubrica, a informação no sistema é imediatamente atualizada pela equipa de Operações. Através deste sistema, a *macro* de preenchimento automático é ativada e consegue facilmente fazer as ligações de todos os descontos definidos pelos contratos para todos os SKU's, havendo assim a garantia que os descontos inseridos nas diversas rubricas são os corretos.

Volumes de Vendas

A nível de volumes de vendas, o funcionamento é algo semelhante ao do grupo anterior. De modo a fazer a pré e pós análise financeira, os gestores de conta cliente inserem as previsões dos volumes de vendas promocionais a nível de quantidades *sell-in* e *sell-out*. Estas quantidades são fundamentais para a determinação dos descontos agregados com base nas notas de débito, dado que, para determinados clientes, estas podem ser pagas por cada unidade de *sell-in* (unidades vendidas pela UL aos retalhistas) ou por cada unidade de *sell-out* (unidades vendidas pelos retalhistas aos consumidores). As previsões das quantidades promocionais de *sell-in* são igualmente importantes porque são o valor base de previsão de venda promocional de cada SKU, sendo que a pré análise é feita com base nesta previsão.

Um outro volume que é inserido de forma automática ao correr a *macro* de preenchimento automático é o volume *baseline* de vendas. Na *PromoTool*, o valor de vendas *baseline* reflete as unidades não promocionais vendidas para determinado SKU para uma duração igual ao período da promoção. Este valor será usado como termo de comparação para calcular os novos indicadores com base em ganhos e perdas incrementais, após o retorno dos valores reais de vendas, explicados na próxima secção. É importante referir que este valor *baseline* de vendas é recolhido do sistema SAP® da Unilever de forma automática, fazendo a ligação dos valores através do código interno UL e período da promoção que foram introduzidos nos primeiros dois grupos de *inputs*.

4.1.2 Demonstrações de Resultados e Dados para Análise

Unitária e Previsional

Tendo todos os dados necessários para proceder à análise dos parâmetros e indicadores financeiros de uma promoção, as duas secções seguintes da ferramenta são as Demonstrações de Resultados Unitária e a Previsional. Ambas discriminam em detalhe cada uma das rubricas explicadas na secção 3.4, quer a nível de vendas quer dos custos associados. A diferença entre elas é o facto de a Demonstração Unitária não incluir volumes de vendas, ou seja, as rubricas financeiras são dadas para uma unidade do produto (ou seja, para um volume de vendas igual a um).

Tendo os dados de entrada de volumes de venda previsionais, é construída a Demonstração Previsional que torna possível fazer uma pré análise às promoções com base em volumes de vendas teóricos, ver *a priori* se uma promoção cumpre com as expectativas do cliente e estudar possíveis maneiras de a melhorar de acordo com o objetivo de cada uma. É também apresentada

uma demonstração de resultados na ótica do cliente, onde as margens e vendas que o cliente pode atingir são calculadas.

Volumes Reais e Demonstração de Resultados Real

Os Volumes Reais de vendas são os valores de vendas promocionais (*sell-in* e *sell-out*) que refletem os volumes de vendas verificados pelo sistema SAP® após o decorrer das campanhas promocionais. A equipa de Operações é responsável por inserir os volumes reais de vendas para cada SKU a partir do sistema SAP® da UL. Este processo é feito de forma automática recorrendo a uma *macro*.

Tendo os Volumes Reais de vendas, é construída a Demonstração de Resultados Real. Com esta, é feito um processo de comparação com a Demonstração Previsional, de modo a comparar se os ganhos estimados com volumes de vendas reais foram superiores ou inferiores aos estimados previamente.

Dados para Análise

Esta última secção da ferramenta não é mais do que uma agregação de toda a informação que foi calculada nas demonstrações de resultados (Unitária, Previsional e Real) bem como um apanhado de todos os detalhes relevantes relativos aos SKU's que foram inseridos quer manualmente pelo gestor de conta cliente ou automaticamente pela *macro* de preenchimento existente. Nesta última secção está contida toda a informação que permitirá avançar para a pós análise financeira das ações promocionais. Na Figura 11 é apresentada a estrutura da ferramenta *PromoTool* com base em todas as secções explicadas.

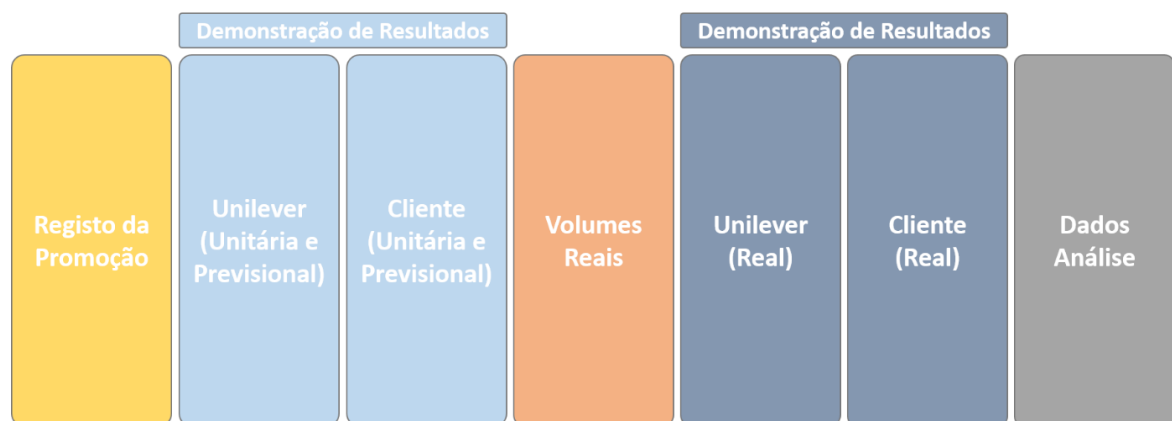


Figura 11 - Estrutura da ferramenta *PromoTool*

4.1.3 Processo e *Timings*

O processo de inserção e tratamento de dados na ferramenta *PromoTool* obrigou a equipa de Operações a estabelecer um cronograma de trabalho mensal cíclico de seis fases em conjunto com as equipas de vendas, os gestores de conta e respetivos assistentes. Sem estas etapas bem definidas, não seria possível coordenar o processo de forma eficaz garantindo dados quantitativos para analisar no fim de cada mês.

Num determinado mês n , a inserção das novas promoções planeadas é um processo contínuo, sendo possível adicioná-las às existentes a qualquer altura. Neste registo, existe comunicação entre as equipas de Operações e vendas para que ambas estejam a par das mudanças no plano mensal das campanhas. Isto permite flexibilidade no que toca à negociação com os clientes e que a qualquer instante sejam feitas com a ferramenta simulações de promoções.

A fase seguinte prende-se com a confirmação das promoções do mês $n-1$. No início de cada mês, é da responsabilidade dos gestores de conta verificarem dentro deste período cada promoção que foi registada para o mês $n-1$ e confirmarem que as mesmas realmente ocorreram nos estabelecimentos dos retalhistas. Ao confirmar uma ação promocional, a mesma fica assinalada, não devendo ser alterada. Para confirmar as campanhas promocionais do mês anterior, definiu-se a data limite a meio da segunda semana do mês.

A terceira fase do processo prende-se com os volumes de vendas reais no mês $n-1$ nas folhas de cálculo da *PromoTool* dos gestores de conta. Tendo as ações do período $n-1$ confirmadas, a equipa de Operações é responsável pela atualização dos volumes de vendas reais através de uma *macro* no ficheiro de controlo da *PromoTool* que extrai estes volumes de vendas do sistema SAP® (estes volumes entram na secção 3 da *PromoTool* – Volumes Reais de vendas). Para as ações que foram confirmadas, os volumes de *sell-in* e *sell-out* são inseridos na ferramenta e as demonstrações de resultados reais são automaticamente preenchidas com a *performance* financeira das campanhas.

Na terceira semana do mês, a equipa de Operações é responsável por consolidar todos os dados das equipas de vendas, corrigindo todos os erros que tenham ocorrido no registo das promoções. As folhas de cálculo *PromoTool* têm um sistema de deteção de erros que facilita o processo de registo de promoções, avisando sempre que existir algum tipo de anomalias a nível dos dados que foram inseridos. Caso o sistema detete um campo por preencher, códigos de produtos inexistentes, volumes de previsão ou períodos de venda em falta, margens do cliente insuficientes ou anormais, o gestor de conta é imediatamente avisado deste problema. Esta fase na terceira semana do mês serve para corrigir e consolidar os dados que foram inseridos para todos os retalhistas nas três macro categorias.

A penúltima fase deste processo consiste na introdução da previsão de campanhas para o mês $n+1$. Até ao fim da terceira semana do mês, as previsões das promoções a serem efetuadas no mês seguinte têm de ser obrigatoriamente inseridas na ferramenta por parte dos gestores de conta, havendo assim tempo suficiente até ao início do novo mês para finalizar as negociações com os clientes e confirmar estas ações ainda antes do fim da semana no plano de trabalho do cronograma. Estas previsões são importantes porque permitem à equipa de Operações levar a cabo uma análise financeira com base nos dados previsionais, e detetar posteriormente os desvios verificados na *performance* financeira de determinados SKU's quando os volumes reais de vendas forem registados no sistema.

A sexta e última fase deste processo é a consolidação das previsões para o mês $n+1$. À semelhança da etapa quatro esta etapa tem como intuito a correção dos erros que surgem na introdução dos dados de previsão. Durante esta fase, os dados sofrem sempre mais ajustes e correções que na quarta fase da consolidação dos resultados, dado que nessa altura já incorporam as correções feitas nesta ultima semana do mês. No decorrer desta fase, as mudanças nas previsões são frequentes e por vezes é normal que os prazos não sejam cumpridos, uma vez que certas negociações são mais demoradas. É também possível uma ação previsional inserida nesta altura não ser posteriormente confirmada na fase dois do mês seguinte, uma vez que podem ocorrer quebras de negociações com os clientes devido à falta de consenso na negociação de margens.

Este processo é por norma linear, existindo no entanto vários atrasos por motivos explicados nos parágrafos anteriores. Um outro motivo de atraso e incumprimento deste processo é o excesso de trabalho paralelo de alguns gestores de conta e assistentes. No entanto, a implementação deste processo no uso desta ferramenta veio facilitar a forma como os dados são tratados e organizados dentro do departamento de CD, sendo já possível de mês a mês a compilação dos dados históricos das promoções e a correspondente *performance* financeira. A Figura 12 resume em forma de cronograma as etapas descritas anteriormente.

Fase	Responsável	Semana 1					Semana 2					Semana 3					Semana 4					Semana 5									
		1	2	3	4	5	8	9	10	11	12	15	16	17	18	19	22	23	24	25	26	29	30	31							
Registo das promoções (mês n)	Gestor de Conta																														
Confirmação promoções (mês $n-1$)	Gestor de Conta																														
Atualização volumes <i>sell-in</i> e <i>sell-out</i> (mês $n-1$)	Operations																														
Consolidação resultados (mês $n-1$)	Operations																														
Introdução previsões (mês $n+1$)	Gestor de Conta																														
Consolidação previsões (mês $n+1$)	Operations																														

Figura 12 - Cronograma do processo mensal *PromoTool*

4.2 Novos indicadores de análise implementados

À data de início do presente projeto, não era utilizado nenhum indicador específico para a análise do desempenho financeiro das promoções efetuadas pela Unilever. Em conjunto com a equipa de informação e tratamento de dados do departamento financeiro da UL, a equipa de Operações definiu um conjunto de quatro indicadores de desempenho que servem de base à análise da rentabilidade de qualquer promoção.

Estes novos indicadores focam-se nos ganhos e perdas de receitas que uma ação pode gerar e foi com base nestes ganhos e perdas que foram criados os chamados indicadores incrementais. A noção do termo incremental advém do aumento ou diminuição de receita líquida e de lucro bruto resultante da decisão de levar a cabo uma promoção para um produto em detrimento de vender o mesmo em regime *baseline*.

Investimento Incremental (II)

O indicador investimento incremental é o primeiro dos novos indicadores a ser calculado a partir da demonstração de resultados. O investimento incremental não é mais do que a soma dos investimentos em clientes (IC's) em promoções (não inclui os investimentos que são feitos a nível *baseline*). É, no fundo, o total dos descontos adicionais concedidos ao cliente para que o SKU seja vendido a preço promocional. Este indicador não é por si só chave na análise de uma campanha, pois não revela *performance* alguma, mas tem importância acrescida já que serve para o cálculo dos indicadores a seguir apresentados. Este indicador é expresso em unidades monetárias.

Vendas Líquidas Incrementais (VLI)

O indicador vendas líquidas incrementais (VLI) permite saber a receita líquida adicional gerada em virtude de se ter acordado um SKU em promoção numa campanha. Permite saber se, face ao valor incorrido de investimento incremental (no fundo, os IC's incrementais relativos à realização de uma campanha promocional), houve ainda assim benefício a nível de receita líquida para a Unilever em levar a cabo esta promoção, muito devido ao aumento incremental de vendas derivadas da promoção. Por norma, o VLI deveria ser sempre positivo para a maioria das campanhas pois, caso assim não seja, isso significa que por cada unidade vendida em promoção de um determinado SKU a receita líquida gerada é inferior aquela que é gerada em venda *baseline*. Este indicador é expresso em unidades monetárias.

Lucro Bruto Incremental (LBI)

Da mesma maneira que o VLI, o lucro bruto incremental (LBI) mede o lucro bruto adicional obtido face à promoção levada a cabo. É no fundo a diferença entre o lucro bruto real obtido em promoção e o lucro que se obteria se o SKU estivesse apenas a ser vendido em regime *baseline*. O LBI é calculado com base em mais rubricas da demonstração de resultados da Unilever e engloba como referido na secção 3.4.3 os custos da cadeia de abastecimento. Um lucro bruto incremental positivo para uma determinada campanha promocional significa que a promoção está genericamente bem definida. Juntamente com o indicador anterior, o LBI é um indicador central na análise financeira promocional e em conjunto serviram para gerar o indicador visual da eficácia global da promoção (EGP) que será apresentado na secção 4.2.1. Além disso, o LBI é base para um outro indicador importante, a taxa do retorno sobre o investimento.

Retorno sobre Investimento (medidas incrementais)

O retorno sobre investimento (normalmente conhecido pela sigla inglesa ROI) é comum na análise financeira de qualquer indústria ou negócio. A introdução do LBI permitiu que o ROI fosse também utilizado como indicador central na análise financeira. Na ótica da UL, medir o ROI das promoções é de elevada importância dado que permite fazer comparações justas à *performance* promocional puramente financeira entre qualquer produto, independentemente da quota de mercado que o mesmo tem e do propósito da ação. Por norma, um produto com lucro bruto superior terá à partida uma taxa de ROI superior. No entanto, o que este indicador pretende avaliar é a capacidade do mesmo gerar lucros incrementais com base no investimento incremental que foi feito na promoção, em detrimento da venda *baseline*. A fórmula (4,1) resume o cálculo da taxa do ROI.

$$\text{ROI} = \text{LBI} / \text{II} \quad (4,1)$$

em que:

ROI, é a taxa do retorno sobre investimento (em percentagem)
LBI, é o lucro bruto incremental de uma promoção (em u.m)
II, é investimento incremental de uma promoção (em u.m)

4.2.1 Eficácia Global da Promoção

Tendo desenvolvido os indicadores chave do desempenho das promoções, foi necessário pensar e implementar um indicador visual que, ao ser incorporado na *PromoTool*, tornasse a pré análise com base em valores de previsão mais imediata. Posteriormente, e com a entrada dos volumes reais, este indicador visual deveria adaptar-se para se tornar relevante na pós análise.

O indicador eficácia global da promoção (EGP) aparece logo no início da folha de cálculo da ferramenta, na secção do registo da promoção e é utilizado algumas vezes nos relatórios e *dashboards* desenvolvidos para apoio à decisão por parte dos gestores de conta cliente e da gestão da equipa de vendas

O indicador EGP não é mais que um código de cores que satisfaz os requisitos definidos pelo departamento de CD da Unilever para que uma promoção seja classificada como “boa”, “média” ou “má” a nível estritamente financeiro. A lógica subjacente à métrica EGP é simples e assenta nos indicadores de vendas líquidas incrementais (VLI) e do lucro bruto incremental (LBI); a Tabela 2 resume o comportamento que foi definido para este indicador de eficácia financeira das promoções.

Tabela 2 - Código de cores do indicador EGP

EGP	VLI	LBI	Classificação
	Positivo	Positivo	Boa
	Positivo	Negativo	Média
	Negativo	Negativo	Má

A incorporação deste indicador na primeira secção da ferramenta para a pré e pós análise foi de elevada importância para a equipa de vendas. Possibilitou ao gestor de conta, logo no momento do registo, fazer uma avaliação da qualidade da promoção de forma imediata e automática. Ou seja, tornou-se possível simular campanhas para o mesmo produto, fazendo variar os fatores que influenciam o sucesso da mesma, tais como os volumes previsionais, a inclusão de diferentes condições de contrato e correspondente peso dos IC's, e comparar a *performance* esperada nas diferentes condições. Em conjunto com o ROI, estas duas métricas tornam a pré análise promocional uma realidade, pois agregam e simplificam grande parte da demonstração de resultados num simples conjunto de indicadores. É possível observar o uso deste indicador na folha de cálculo da *PromoTool* no Anexo A.

4.3 Relatórios de *performance*

Os relatórios de *performance* implementados foram concebidos para servir duas grandes necessidades: tornar possível o acompanhamento mensal das promoções por parte de elementos da direção e da gestão do departamento de CD, e tornar a análise da *performance* operacional das promoções possível para os elementos das equipas de vendas, para os gestores de conta e para os elementos das equipas de *marketing* de determinadas categorias.

Nesta dissertação e por motivos de simplificação, apenas serão referenciados a título de exemplo os relatórios da macro categoria Alimentar da Unilever. Neste capítulo, serão introduzidos os relatórios, será feita uma explicação sobre a função de cada um deles e a informação que cada um permitiu retirar. Os resultados obtidos com base na análise dos relatórios serão apresentados no capítulo 5.

4.3.1 Dashboards estratégicos

Identificou-se a necessidade de conceber *dashboards* capazes de fornecer informações de caráter mais estratégico acerca do comportamento financeiro das promoções efetuadas para cada uma das três macros categorias da Unilever. Estes relatórios permitem comparar indicadores relativos a períodos homólogos do ano anterior, avaliando a evolução e detetando possíveis tendências existentes. Existem dois *dashboards* estratégicos disponíveis:

- Cliente – Categoria: configurado para comparar a *performance* promocional entre todas as categorias da macro categoria em análise. Neste é possível filtrar os dados por cliente, por mês e por horizonte temporal (tendo já selecionado um mês, os dados apresentados podem ser *year-to-date* até ao mês que foi definido no filtro ou então apenas do mês em questão).
- Categoria – Cliente: muito semelhante ao primeiro, com a diferença que os dados estão configurados de modo inverso para que a comparação nos gráficos seja entre clientes, filtrando em primeiro lugar a categoria desejada para analisar. Os outros dois filtros mantêm-se iguais e funcionam da mesma maneira (mês e horizonte temporal)

No Anexo B apresenta-se o *dashboard* completo ‘Cliente-Categoria’ para a macro categoria Alimentar. De notar que este relatório foi concebido para fornecer informações de carácter não operacional acerca da *performance* das promoções, focando-se principalmente na possibilidade de analisar a evolução das categorias de produtos mês após mês, comparando-a com a do ano anterior. Permite ainda a comparação de certas medidas de rentabilidade entre clientes. O *dashboard* foi dividido em cinco partes distintas, em que a maioria destas partes assenta totalmente sobre os novos indicadores específicos desenvolvidos para a análise promocional. Por motivos de confidencialidade, os valores apresentados nas figuras desta secção são fictícios, estando assim alterados por um fator comum.

O primeiro quadro (Quadro EGP) do *dashboard*, apresentado na Figura 13, faz um sumário do que foi o desempenho das vendas segundo os indicadores desenvolvidos na secção 4.2.1 para o ano anterior (2015) e para o ano atual (2016). O quadrante branco representa o total absoluto, enquanto os restantes (verde, amarelo e vermelho) representam o total dos indicadores das promoções para o período em questão segundo a classificação atribuída. Por exemplo, o quadrante verde representa o agregado da *performance* das promoções classificadas como “boas”, segundo o VLI, RBI, II e ROI (médio). Neste quadro, é possível perceber a contribuição real que as promoções “boas”, “médias” e “más” tiveram no total das campanhas num mês específico em cada um dos anos. Existe também uma coluna que indica a variação verificada entre ambos os anos.

TOTAL	2015	2016	Var		2015	2016	Var
VLI	507	1,743	+1,236	VLI	806	1,945	+1,139
LBI	-244	302	+545	LBI	251	668	+417
InvI	1,189	1,642	+453	InvI	533	1,226	+694
ROI	-20%	18%	+39%	ROI	47%	54%	+7%
	2015	2016	Var		2015	2016	Var
VLI	-551	-360	+191	VLI	252	159	-93
LBI	-429	-281	+147	LBI	-66	-84	-19
InvI	327	137	-190	InvI	330	279	-51
ROI	-131%	-206%	-75%	ROI	-20%	-30%	-10%

Figura 13 – Quadro EGP

O segundo gráfico (Distribuição EGP), apresentado na Figura 14, faz uma contagem das promoções segundo as três classificações possíveis. Apresenta a sua distribuição em barras segundo o cliente escolhido no filtro, dividindo as barras depois pelas categorias e ano em questão. Isto permite de forma clara e rápida perceber a informação que foi disposta no primeiro quadro, entrando com mais detalhe ao dividir a informação por categoria específica.

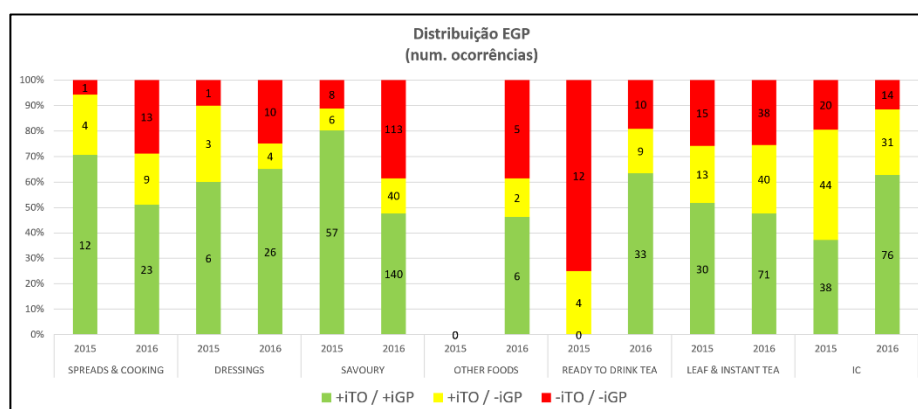


Figura 14 – Distribuição EGP

O terceiro gráfico (Investimento Incremental vs. ROI) dispõe a informação do investimento incremental do total das ações por categoria e ano e o respetivo ROI. Este gráfico permite retirar informação concreta sobre a magnitude e eficácia dos descontos concedidos aos clientes. Foram retiradas algumas conclusões importantes a partir deste gráfico, que serão detalhadas no capítulo 5. Este gráfico é apresentado na Figura 15.

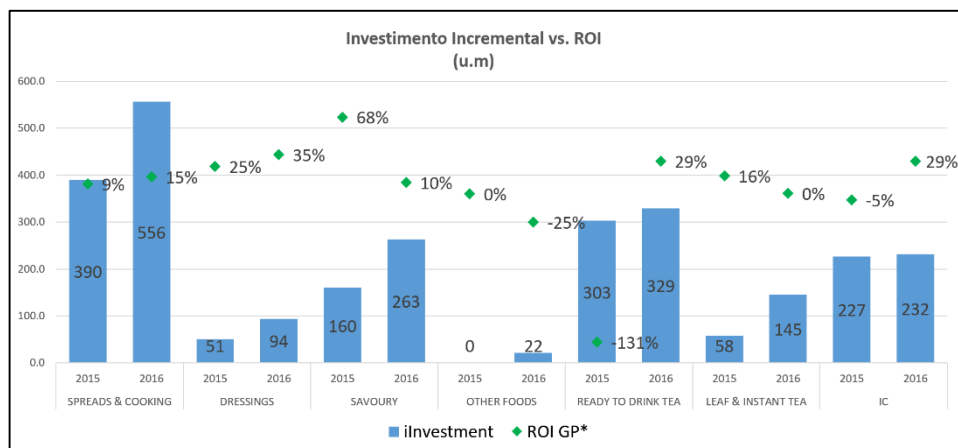


Figura 15 – Investimento Incremental vs. ROI

O quarto gráfico (Margens do Cliente) apresentado na Figura 16 faz uma disposição das margens promocionais que a Unilever tem com o cliente filtrado nas diferentes categorias (diferente das margens do cliente, que são as margens de ganho dos retalhistas ao venderem os produtos Unilever).

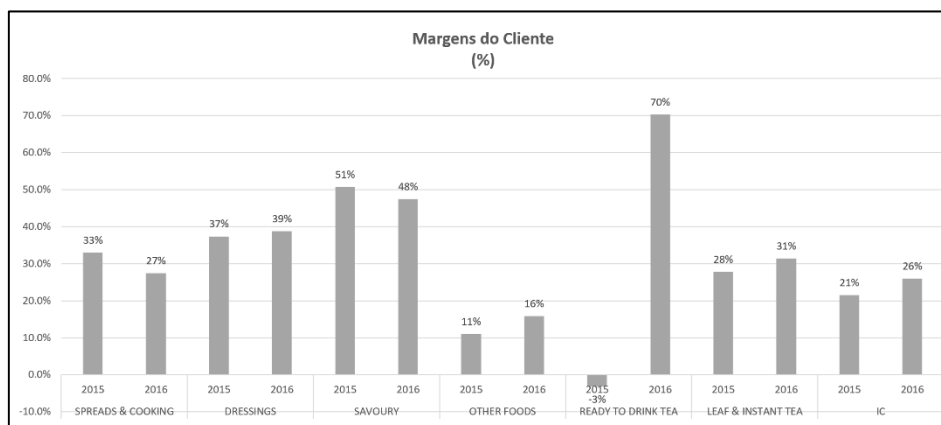
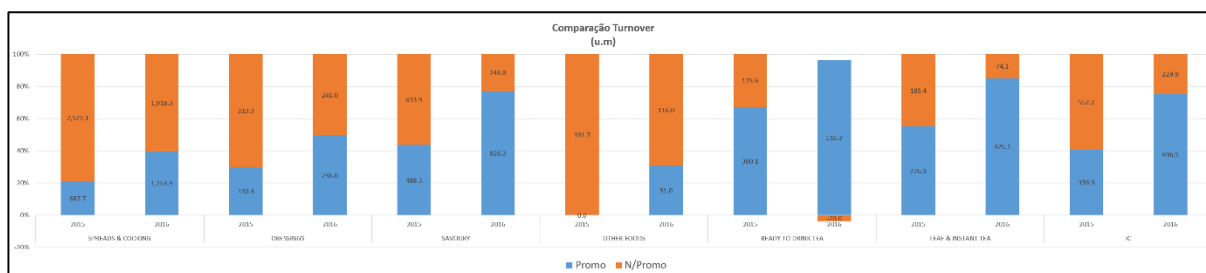


Figura 16 – Margens dos Clientes

Finalmente, o quinto gráfico (Comparação *Turnover*) apresenta a distribuição da receita das vendas líquidas da empresa, por vendas líquidas que foram geradas em regime não promocional (*baseline*) e em regime promocional. Este gráfico é apresentado na Figura 17.

Figura 17 – Comparação *Turnover* (Receita das Vendas Líquidas)

4.3.2 Relatórios de análise operacional

Ao contrário dos *dashboards* estratégicos, os relatórios operacionais servem para análises com o máximo detalhe possível. Nesses relatórios, a prioridade não foi avaliar e estudar a evolução da *performance* mês após mês duma certa categoria, mas sim dar a possibilidade de analisar o comportamento das últimas campanhas realizadas ao nível da marca e do SKU.

Estes relatórios foram desenvolvidos pela equipa de Operações, não para o acompanhamento da direção, mas sim para análise das promoções efetuadas pelos próprios gestores de conta, assistentes, analistas do departamento financeiro e pelo departamento de *marketing*. Houve um envolvimento direto no decorrer do projeto entre as equipas de Operações, vendas e *marketing* para que os requisitos e disposição dos relatórios ficassem totalmente definidos e no decorrer das reuniões foram sendo ajustados os relatórios com as iterações necessárias de modo a encaixar melhor nas necessidades dos gestores de conta e analistas de *marketing*.

Os relatórios desenvolvidos são constituídos por tabelas pivô e gráficos em MS-Excel® que foram configuradas em todas as folhas de cálculo *PromoTool* da equipa de vendas, pois só assim se conseguiu atingir o nível de detalhe pretendido na análise. Foram novamente pré-definidos determinados filtros e indicadores em cada uma das tabelas pivô, sendo no entanto possível a alteração dos mesmos por parte dos gestores de conta a qualquer altura, para que pudessem obter o detalhe pretendido. Estes relatórios de análise operacional estão divididos em três grupos distintos que serão explicados nesta secção em separado, estando também incluídos nos anexos onde estes estão ampliados para melhor visualização.

Análise da Rentabilidade Financeira

O primeiro relatório, e talvez o mais utilizado pelos gestores de conta, é o Relatório de Análise da Rentabilidade Financeira. Este relatório em forma de tabela pivô agrega todas os indicadores necessários para se poder fazer uma análise detalhada à marca, segmento de marca e ao SKU (por exemplo, Becel normal e Becel *ProActiv* são segmentos distintos da mesma marca, em que cada um pode ter diferentes SKU's, relativos a tamanhos de embalagem diferentes, ou até sabores diferentes). Todos os indicadores presentes neste relatório assentam em métricas incrementais e retornos sobre investimento.

O objetivo desta tabela é poder avaliar o desempenho financeiro de todos os produtos e marcas, comparando as diferenças entre o ROI, EGP, VLI e LBI previsional e real, após a importação dos volumes de vendas reais no fim da segunda semana do mês. Com esta funcionalidade, os gestores de conta conseguem extrair informação sobre quais os SKU e segmentos que não estão a corresponder às expectativas a nível financeiro e conseguem também avaliar as ações passadas do ano 2015 e inícios de 2016 de modo a perceber quais as campanhas que foram mal definidas logo desde o início, com previsões de rentabilidade fortemente negativas. As possibilidades de análise de rentabilidade e as mudanças que foram feitas para obter maiores ganhos financeiros incrementais serão apresentados no capítulo 5. Apresenta-se este relatório na Figura 18 e no Anexo C.

Análise de Volumes de Vendas

Em primeiro lugar, são obtidos os valores médios de *sell-in* (previsionais e reais). Os valores médios são calculados pela divisão do total do volume de vendas de *sell-in* pelo número de ações realizado no período. São também indicados os valores mínimos e máximos para uma campanha promocional de um SKU para que, em artigos de maior sazonalidade (por exemplo, gelados Olá), se possa verificar o quanto foi possível vender nas campanhas de primavera e verão.

Na segunda metade da tabela, é feita exatamente a mesma análise aos volumes de vendas de *sell-out*, permitindo novamente análises de volumes de venda médios, máximos e mínimos. Como alguns gestores de conta têm uma parte significativa dos seus IC's baseados em notas de débitos pagas por unidade de *sell-out*, esta tabela permite-lhes conferirem os valores das notas de débito com base nas quantidades de *sell-out* que são posteriormente enviadas à UL. A coluna final deste relatório calcula o rácio entre o *sell-out* e o *sell-in*. Esta medida é muito importante para a equipa de vendas pois dá uma nova perspetiva sobre as promoções concedidas aos clientes: rácios constantemente abaixo de 60% não são aceitáveis e podem indicar que a capacidade do retalhista para vender determinado produto em promoção é limitada (por haver promoções coincidentes noutros retalhistas, por falta de exposição e publicidade às campanhas). Este rácio pode indicar também que alguns clientes estão com excesso de inventário de alguns produtos, pois não conseguem escoar as quantidades que negociaram com a UL. Na Figura 19 e no Anexo D apresenta-se parte do relatório de análise dos volumes para certas marcas e produtos.

Confirm	X	-T
Sell In	X	-T
Sell Out	(All)	-
Tipo Ação - Ref#	(All)	-

				Values												
Categoria	Marca	Cod.	Descrição	Num Ações	Var % Vol Sell-In (Real vs Previs.)	Vol Previs. Sell-In (Médio)	Vol Real Sell-In (Médio)	Vol Real Sell-In (Mínimo)	Vol Real Sell-In (Máximo)	Var % Vol Sell-Out (Real vs Previs.)	Vol Previs. Sell-Out (Médio)	Vol Real Sell-Out (Médio)	Vol Real Sell-Out (Mínimo)	Vol Real Sell-Out (Máximo)	Rácio Sell- Out/Sell-In	
VAQUEIRO		11061801	BECEL PA SIMPLES 4X(6X100GR)	3	-31,4%	2 667	1 831	388	3 364	-16,1%	1 167	979	716	1 240	53%	
		19032601	VAQUEIRO LIQUIDA 12X500ML	6	14,6%	23 500	26 922	16 740	39 948	-18,0%	13 667	11 200	0	16 734	42%	
		12515801	VAQUEIRO SABOR A MANTEIGA 32X250grs PT	4	4,2%	19 750	20 584	10 048	28 064	-1,7%	8 500	8 352	0	13 983	41%	
		20036400	VAQUEIRO 32x250 Grs	7	12,7%	60 714	68 434	23 744	96 544	12,3%	28 857	32 413	10 267	42 949	47%	
		10036702	VAQUEIRO 16X1KG WRA EB PT	1	-23,5%	25 000	19 136	19 136	19 136	-66,3%	20 000	6 742	6 742	6 742	35%	
		17277603	VAQUEIRO 2X(8X500) GR	1	-71,4%	7 000	2 000	2 000	2 000	-83,2%	5 600	941	941	941	47%	
		37466601	VAQUEIRO ALHO 16X200grs	1	17,6%	2 000	2 352	2 352	2 352	-64,4%	1 600	570	570	570	24%	
		27286301	VAQUEIRO ALHO PARA BIFES 16X200grs	1	-0,8%	2 000	1 984	1 984	1 984	-70,6%	1 600	470	470	470	24%	
		10719402	Imperial 16x1Kg	4	-20,2%	41 250	32 924	22 944	44 336	-50,4%	23 750	11 778	0	20 252	36%	
		39117501	FLORA 3X(10X250GRS) PT	2	3,3%	23 500	24 270	15 240	33 300	50,4%	6 000	9 025	0	18 049	37%	
SPREADS & COOKING Total				69	2,2%	30 478	31 135	0	96 544	15,0%	15 236	17 523	0	58 936	56%	
LEAF & INSTANT TEA																
LIPTON CHA ERVA!		28070901	LIPTON DETOX 12X20SQ	3	92,7%	4 100	7 900	2 328	12 996	71,6%	3 160	5 422	3 739	7 634	69%	
		21395101	LIPTON PYRAMID LÍMAO GENGIBRE 12X20SQ	3	11,0%	6 733	7 472	6 048	8 928	15,0%	4 313	4 961	3 988	5 909	66%	
		19408301	LIPTON PYRAMID CIDREIRA MEL 12X20SQ	2	108,4%	3 150	6 564	5 736	7 392	35,3%	3 087	4 177	3 794	4 559	64%	
		17695201	LIPTON MAÇA CANELA 12X20SQ	2	107,8%	2 200	4 572	3 792	5 352	59,9%	1 980	3 166	2 694	3 638	69%	
		17697301	LIPTON DIGESTÃO FÁCIL 12X20SQ	2	69,7%	4 000	6 786	6 552	7 020	68,4%	2 000	3 368	3 218	3 517	50%	
		27697001	LIPTON NOITE TRANQUILA 12X20SQ	2	77,9%	4 900	8 718	7 656	9 780	45,3%	2 940	4 273	4 208	4 338	49%	
		15008701	LIPTON PYRAMID MOROCCO 12X20SQ	2	145,1%	1 900	4 656	4 188	5 124	89,3%	1 520	2 877	2 574	3 180	62%	
		19408301	LIPTON PYRAMID CIDREIRA MEL 12X20SQ	1	-9,0%	10 500	9 552	9 552	9 552	-4,6%	6 300	6 011	6 011	6 011	63%	
		17695201	LIPTON MAÇA CANELA 12X20SQ	1	-5,7%	7 800	7 356	7 356	7 356	-1,9%	4 600	4 593	4 593	4 593	62%	
		17697301	LIPTON DIGESTÃO FÁCIL 12X20SQ	1	-64,9%	4 000	1 404	1 404	1 404	0,0%	2 491	2 491	2 491	2 491	177%	
		27697001	LIPTON NOITE TRANQUILA 12X20SQ	1	-56,7%	4 900	2 124	2 124	2 124	0,0%	3 628	3 628	3 628	3 628	171%	
		15008701	LIPTON PYRAMID MOROCCO 12X20SQ	1	0,1%	7 000	7 008	7 008	7 008	5,3%	4 200	4 423	4 423	4 423	63%	
		17769301	LIPTON INF VERBENA MENTA 12X10CAP	1	-13,5%	1 540	1 332	1 332	1 332	-108,5%	1 232	2 569	2 569	2 569	193%	

Figura 19 – Relatório de Análise de Volumes

Análise de Descontos Promocionais

Os Relatórios de Análise de Descontos Promocionais foram construídos para que tanto as equipas de vendas como os coordenadores de cada macro categoria pudessem avaliar o desempenho dos diferentes tipos de descontos promocionais concedidos. Estes relatórios não são tão detalhados como os anteriores (não descem ao nível do segmento de marca ou SKU), mas centram-se na evolução da *performance* dos diferentes tipos de desconto concedido no ano de 2015 para o ano de 2016.

O primeiro relatório é um gráfico pivô que, ao filtrar um determinado cliente, horizonte temporal (meses) e a categoria de produto, permite analisar os tipos de desconto (25%, 30%, 50%, etc.) segundo dois dos principais indicadores financeiros da empresa (vendas líquidas e margem bruta). Deste relatório podem-se tirar conclusões a nível do peso de cada um em determinada categoria, como é que cada um evoluiu de um ano para o outro em determinado horizonte temporal e como é que as mudanças de contrato afetaram a capacidade dos tipos de desconto gerarem retornos. Neste relatório não é analisado o fator incremental de levar a cabo as promoções face a não efetuar promoções; é analisada a *performance* da promoção na ótica global. É possível observar este primeiro relatório na Figura 20 e no Anexo E.

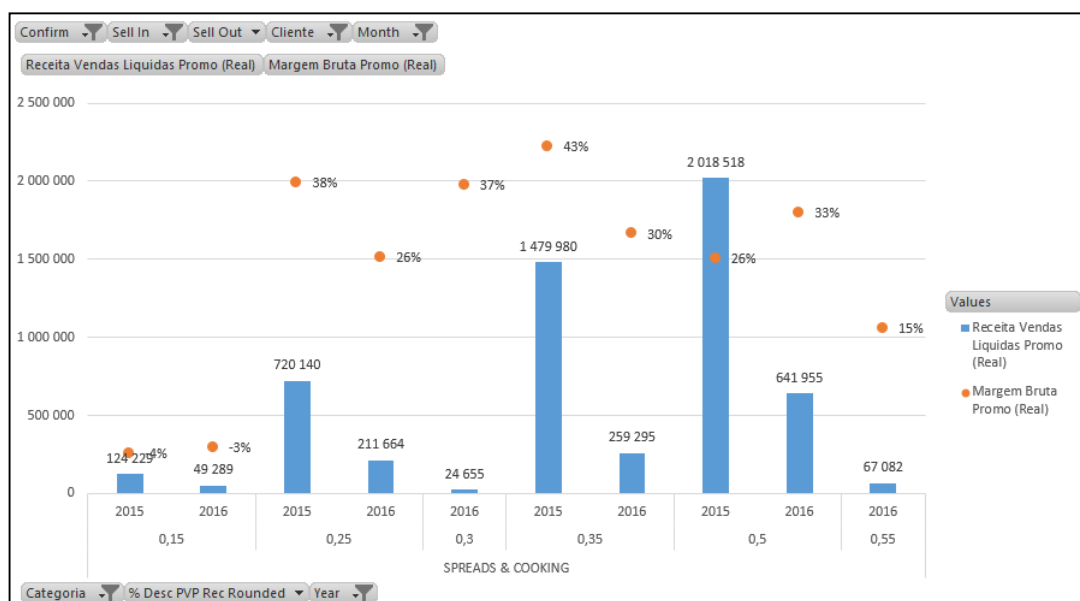


Figura 20 - Relatório de Análise de Descontos Promocionais (1)

O segundo relatório é semelhante ao anterior na sua forma, mas difere do primeiro no sentido em que faz a análise segundo alguns dos indicadores incrementais de campanhas promocionais (investimento incremental e ROI). Este gráfico está estruturado da mesma maneira que o anterior (permite filtrar e analisar segundo os mesmos critérios). Neste, é possível analisar os tipos de desconto onde houve mais investimentos incrementais, os retornos sobre os investimentos correspondentes, podendo-se assim planear mudanças a levar a cabo no médio prazo na forma como foram definidos os IC's para determinadas categorias. O segundo relatório de descontos promocionais é apresentado na Figura 21 e ampliado no Anexo F.

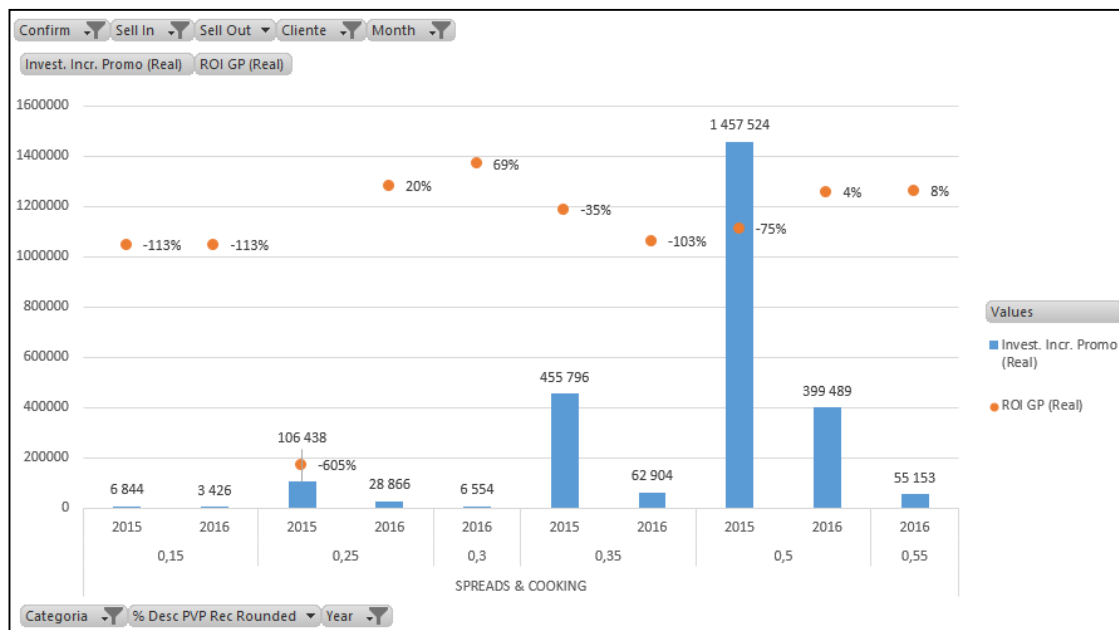


Figura 21 - Relatório de Análise de Descontos Promocionais (2)

5 Resultados

O presente projeto teve como intuito principal aumentar a capacidade de análise financeira do departamento de *Customer Development* e da equipa de vendas (através da introdução de novos indicadores e relatórios de apoio à análise e decisão) e, como consequência, aumentar a *performance* global das promoções.

A necessidade de implementação de um processo de recolha de informação uniformizado, a duração do projeto na Unilever (aproximadamente 5 meses) e a falta de dados históricos uniformes não permitiram avançar para uma análise mais exaustiva dos dados. Devido à validação de dados com uma periodicidade mensal, estimou-se que o tempo mínimo necessário até se poder dar início a mudanças estruturais na maneira como os descontos promocionais são levados a cabo pela equipa de vendas seria de 1 ano.

No entanto, o trabalho levado a cabo durante o projeto e a análise feita após a implementação dos relatórios permitiram melhorias significativas imediatas no processo de trabalho dos gestores de conta, permitindo também identificar padrões críticos e comportamentos relevantes na *performance* promocional.

Os principais fatores estudados que influenciam os valores dos indicadores foram os clientes, as diferentes categorias, o peso do desconto promocional negociado com os retalhistas, a sazonalidade, o contrato global com cada cliente (especialmente no que diz respeito ao desconto contratual e às notas de débito) e o grau de precisão da previsão dos volumes de venda. Neste capítulo serão explicados os resultados imediatos que se conseguiram obter através de cada um dos relatórios gerados. Serão também apresentados resultados esperados e passos futuros a seguir após a recolha de dados suficientes no projeto *PromoTool*.

Para facilitar o processo de análise levado a cabo com alguns dos relatórios, escolheram-se duas categorias para teste da macro categoria ‘Alimentar’, englobando os resultados de todos os clientes. Devido a questões de confidencialidade do projeto na Unilever, não foram identificadas em concreto quais as categorias de teste utilizadas nos relatórios operacionais. Foi utilizada uma denominação genérica (Categoria A e B) para referenciar as duas categorias de teste e para estas são apresentados alguns resultados imediatos críticos.

5.1 Dashboards estratégicos

Na análise dos *dashboards* estratégicos, detetaram-se alguns padrões novos para serem estudados extensivamente e foi possível confirmar algumas suspeitas que existiam relativamente à *performance* das promoções nos últimos anos.

Resultados Imediatos

- **Aumento do peso da receita das vendas líquidas promocionais:** verificou-se do ano 2015 para 2016 (nos meses que foi possível analisar por haver dados históricos suficientes) um aumento quase genérico deste indicador na maioria das categorias da macro categoria 'Alimentar'. Para algumas categorias, o incremento do peso da receita das vendas líquidas rondou os 100%, enquanto noutras o incremento foi muito menos acentuado, na ordem dos 5%. Alguns destes aumentos de maior magnitude são explicados por entradas de produtos de marca branca no mercado (por parte dos retalhistas de maior peso em Portugal - Sonae e Pingo Doce), em categorias e segmentos ainda não explorados por estes retalhistas. Para responder a este desafio, torna-se necessário que a UL aumente o número de promoções dos artigos dessas categorias e segmentos de modo a não perder quota, tentando sempre manter a rentabilidade financeira.
- **Consequências do aumento do investimento incremental:** a necessidade de levar a cabo mais promoções em detrimento de vendas *baseline* - levou a um aumento do investimento incremental em quase toda a linha. Não se verificou por enquanto um padrão no que diz respeito ao retorno face a esse aumento no investimento incremental (ROI). Para certas categorias, o aumento de investimento incremental levou a um aumento do ROI; para outras, houve uma diminuição, sendo já esperado que não se verificasse correlação absoluta em todas as categorias entre o investimento incremental (II) e as vendas líquidas incrementais (VLI).
- **Qualidade das promoções (EGP):** os valores encontrados apontam para uma proporção de promoções "boas" de cerca de 65% entre todos os clientes, sendo que os valores também apontam para um aumento da proporção na maioria dos casos de 2015 para 2016. No entanto, no panorama geral esta proporção de promoções "boas" ainda não se encontra dentro dos valores ambicionados (na ordem dos 80-85% das promoções). Através da utilização do Relatório dos Volumes de Vendas no último mês deste projeto nas duas categorias de teste (Categoria A e B), verificou-se uma melhoria imediata na proporção de promoções "boas" de 60% para 75% e 65% para 77% nas respetivas categorias, através de uma estimativa mais precisa dos volumes de vendas do mês de Maio para Junho. Os aumentos do EGP nestas duas categorias apresentam-se na Figura 22.

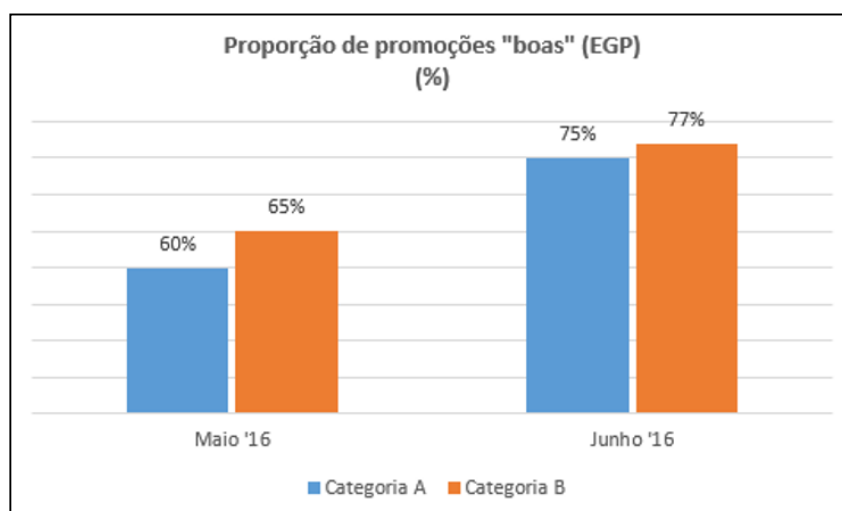


Figura 22 – Evolução da proporção promoções "boas" nas categorias de teste

Resultados esperados a médio prazo

Os *dashboards* vão permitir, com a aquisição de um maior volume de dados históricos, tomar decisões estratégicas cruciais que respondem às dúvidas pertinentes existentes na atividade promocional da empresa, com base na evolução da *performance* das promoções associada a clientes e categorias, como por exemplo:

- Saber se é mais vantajoso a longo prazo conceder descontos sobre a forma de nota de débito em vez dum maior peso na parte dos descontos presentes na fatura, e se será indicado mudar os contratos existentes em função dos resultados analisados.
- Perceber como é que as diferenças entre os contratos acordados com cada cliente influenciaram a *performance* das vendas promocionais em certas categorias e utilizar os casos de maior rentabilidade como modelo para acordar contratos mais benéficos para a empresa a médio-prazo.
- Perceber quais são as categorias que apresentaram melhorias significativas na sua *performance* global, tanto a nível de margens como a nível das receitas líquidas. Desta informação, pretende-se aperfeiçoar e melhorar os planos de *marketing* das categorias que apresentaram decréscimos de rentabilidade e desempenho. Os *dashboards* permitem cruzar todos os indicadores financeiros com o início ou fim de novas campanhas publicitárias, obtendo-se também informação crucial acerca da eficácia real das campanhas realizadas.
- Fazer análises às rentabilidades verificadas numa categoria, comparando contratos em vigor semelhantes em vários clientes, de forma a perceber o porquê das vendas em alguns clientes apresentarem níveis de desempenho superiores face a outros.

5.2 Análise da Rentabilidade Financeira

Através do Relatório de Análise da Rentabilidade Financeira, tornou-se possível analisar em profundidade a *performance* financeira promocional de todos os SKU's. Como já referido, este relatório permite ver o comportamento real de todos os indicadores promocionais definidos face ao que tinha sido previsto inicialmente durante a fase de planeamento das promoções, e permitiu comparar o desempenho dos diferentes tipos de descontos promocionais específicos concedidos para o mesmo produto.

Resultados Obtidos

- **Peso do desconto promocional concedido:** foi possível apurar que, para um determinado SKU, dois tipos de descontos concedidos (por exemplo, 35% e 50%) em duas campanhas de período normal (não-sazonais) para o mesmo cliente, resultaram como esperado em valores muito distintos para o ROI. No entanto, em duas campanhas posteriores o comportamento não se manteve idêntico. Para outros SKU's, houve várias inversões do peso do desconto que gerou maior retorno financeiro. Não foi ainda possível traçar perfis de teste para a rentabilidade financeira de certos produtos, dado que o histórico de dados é insuficiente para comparar promoções para um produto na mesma altura do ano e com volumes de venda semelhantes.
- **Variação sazonal:** foi possível analisar numa primeira instância como a sazonalidade afeta determinadas categorias como *Ice Cream* e *Ice Tea*. Está neste momento a ser desenvolvido um plano de ação para atingir maior rentabilidade nestas duas categorias durante o verão. A importância deste plano prende-se com a avaliação de como as datas de início de fim das campanhas e o desconto promocional em loja fazem variar o VLI, visto que para períodos sazonais com maior rotação e necessidade de *stocks* mais elevados este é o indicador mais relevante de analisar.

Resultados esperados a médio prazo

Neste momento, está a ser discutido como objetivo principal traçar perfis de rentabilidade automáticos para os diferentes pesos de descontos promocionais em cada produto, cruzando essa informação com os indicadores financeiros, de modo a poder analisar qual deles aparenta ser o mais indicado para determinado produto em determinada altura do ano. Com base nas melhorias que o Relatório de Volumes de Vendas trouxe, espera-se também uma aproximação entre os valores previsionais e os reais.

Uma utilização exaustiva deste relatório permitirá também avaliar quais as marcas e segmentos de marca que necessitam de reformulação a nível dos Investimentos em Clientes (IC's) realizados, de modo a se poder maximizar a receita das vendas liquidas e a rentabilidade financeira global destas marcas e segmentos. Esta avaliação poderá levar a que se perceba mais rapidamente se existem produtos semelhantes dentro de certas marcas que estão entre si a canibalizar as suas próprias vendas totais e consequentemente se se deverá proceder a uma descontinuação de certos produtos devido a esse fenómeno.

5.3 Análise de Volumes de Vendas

Resultados Obtidos

Este relatório trouxe benefícios críticos imediatos à equipa de vendas. Agregou as previsões de volumes de vendas promocionais feitas para o registo histórico existente até à data para todos os produtos e, juntamente com a comparação feita com os valores de volumes reais verificados posteriormente, serviu para corrigir os volumes previsionais de vendas que estão correntemente a ser inseridos pelos gestores de conta na *PromoTool*.

Esta melhoria no processo foi de elevada importância para a redução significativa das variações percentuais de volumes de *sell-in* e *sell-out* (Real vs. Previsional) verificadas nas campanhas levadas a cabo. Nas duas categorias de teste, atingiu-se uma variação média de 10% nos volumes de *sell-in*, correspondendo a uma redução na variação de aproximadamente 75%. Estas reduções de variação média nos volumes de vendas podem ser visualizadas na Figura 23.

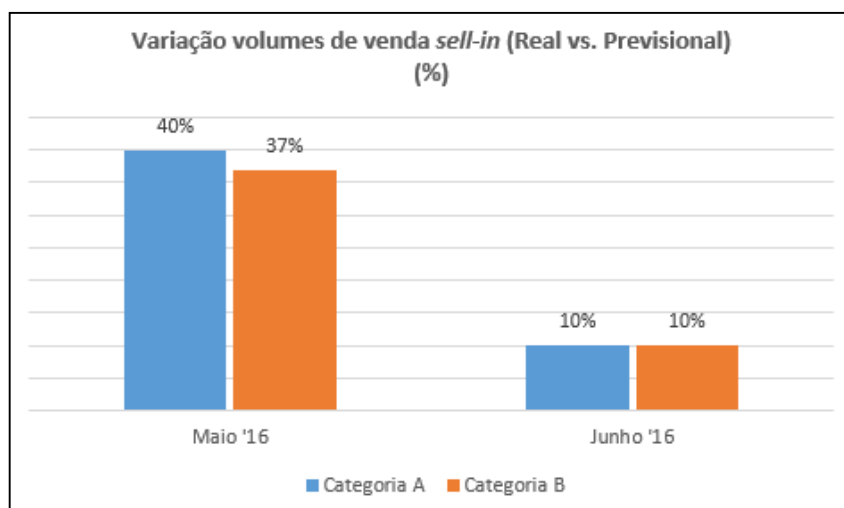


Figura 23 - Evolução da variação dos volumes de *sell-in* (Real vs. Previsional)

A redução da variação levou a um aumento significativo de precisão no que diz respeito aos volumes previsionais que foram inseridos na *PromoTool* no para as campanhas de Junho nas duas categorias de teste, resultando em previsões de pré análise do EGP por cada SKU significativamente mais realistas e adequadas (ajudando a resolver parcialmente o problema exposto na secção 3.3.1).

Resultados esperados a médio prazo

Através da análise do rácio de *sell-out* sobre *sell-in*, o plano para o último trimestre de 2016 é analisar padrões de clientes e determinados SKU's que não estão a conseguir escoar quantidades suficientes de produto para os consumidores durante o período de ação promocional. Nestas situações, cabe à UL perceber a razão do entrave das vendas de *sell-out* estarem abaixo dos 60% (seja por sistemática sobre estimativa da capacidade de vender o produto ou pela elevada competição direta com outros produtos substitutos ou equivalentes de outras marcas) e alterar esta situação com medidas corretivas como, por exemplo, através de um maior investimento em clientes nesses SKU's, ou uma alteração no tipo de promoção que é feita (por exemplo, passar de um desconto direto para promoções do tipo “Leve 3 Pague 2”).

5.4 Análise de Descontos Promocionais

Resultados Obtidos

Para obter resultados significativos nesta análise, obteve-se em primeiro lugar o registo histórico de todas as promoções realizadas em Maio de 2015 para as categorias de teste A e B e formataram-se os valores para encaixar nos padrões de trabalho atuais da *PromoTool*. Em seguida, foi feita uma comparação com os valores do mês homólogo do ano 2016. A análise feita nestas duas categorias incidiu sobre a avaliação dos dois pesos de descontos promocionais mais comuns nas promoções levadas a cabo pela Unilever (35% e 50%) a nível do desempenho da receita das vendas líquidas promocionais e da margem bruta promocional. Foram detetados os seguintes resultados e padrões:

- **Aumento da proporção da receita das vendas líquidas totais gerada pelos descontos 35% e 50%:** em Maio de 2015, estes dois descontos em conjunto representaram 82% do total da receita; no período homólogo de 2016 aumentaram para 95%. Este dado é representativo da estratégia da empresa em focar os seus descontos nos que geravam maior rentabilidade e maior aderência junto dos consumidores.
- **Crescimento significativo da receita das vendas líquidas pelos dois descontos mais comuns:** verificou-se um crescimento de 104% na receita gerada pelo desconto promocional de 35% de Maio de 2015 para Maio de 2016, e um crescimento de 90% no desconto promocional de 50% para o mesmo período. Em linha com o ponto anterior, o peso dado nestes dois descontos explica em parte o aumento da receita das vendas líquidas verificado. A outra componente de crescimento deriva do crescimento da atividade promocional da Unilever, como mencionado anteriormente na análise dos resultados do *dashboard* promocional.
- **Desempenho das margens brutas promocionais:** houve um decréscimo de 10% da margem bruta nos descontos promocionais de 35%, e uma ligeira melhoria na mesma margem para os descontos de 50%. Este dado pode indicar uma melhor eficácia do desconto de 50% em gerar vendas líquidas junto do consumidor, mas pode também ter explicações externas que não foram possíveis analisar. Cabe à Unilever avaliar os padrões de subida e descida das margens brutas promocionais no futuro, de modo a encontrar fatores externos, tais como a competição e a sazonalidade, que alterem o desempenho das categorias para este indicador.

Os resultados descritos nos pontos anteriores são visíveis na Figura 24. Devido a questões de confidencialidade com a empresa, os valores da receita das vendas líquidas estão alterados por um fator comum, não representando os valores atuais para os meses de Maio 2015 e 2016.

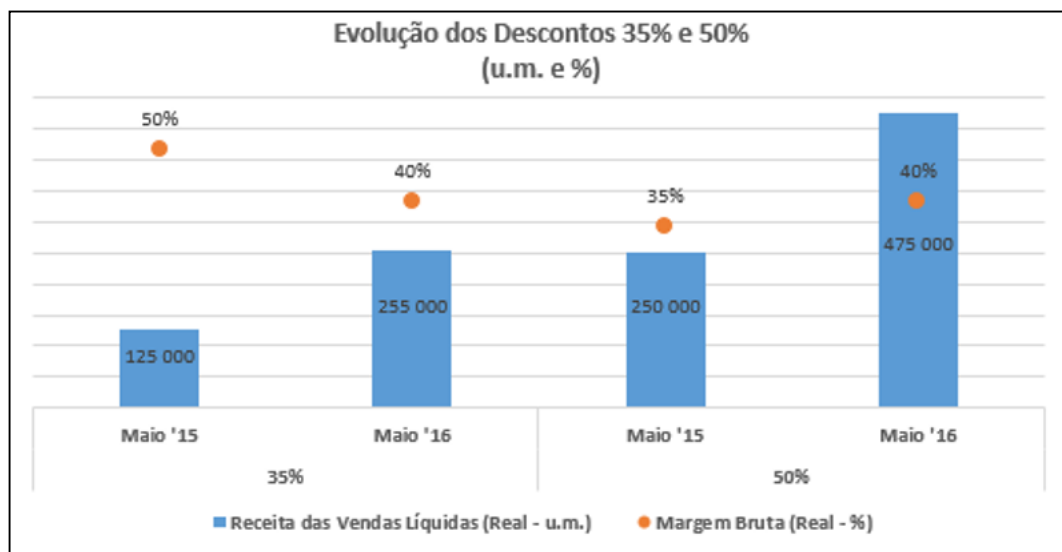


Figura 24 - Evolução dos Descontos 35% e 50%

Resultados esperados a médio prazo

Há um plano para se fazerem análises de todas as categorias através dos dois Relatórios de Análise de Descontos Promocionais. Nesse sentido, o objetivo é identificar padrões de trabalho interno que conduzam a desempenhos indesejáveis, associados a certos níveis de descontos promocionais, o que pode levar à sua alteração.

À semelhança do Relatório de Rentabilidade Financeira e cruzando a informação das campanhas levadas a cabo pela equipa de *marketing*, a Unilever vai trabalhar de forma a identificar qual o desconto que melhor se adapta a cada uma das categorias, ciente das limitações que alguns desses descontos apresentam a nível de rentabilidade em determinadas alturas do ano. Desta análise, espera-se um contributo significativo no que diz respeito à eficácia do tipo de desconto promocional enquadrado com os fatores de sazonalidade, dado que com a possibilidade de fazer comparações da *performance* dos meses em períodos homólogos, torna-se possível encontrar soluções específicas para certas categorias.

6 Conclusões

O projeto desta dissertação surgiu da necessidade da Unilever Jerónimo Martins melhorar a forma de avaliar o sucesso das suas promoções. A crescente competição verificada no mercado do retalho dos produtos de consumo e o aumento drástico das promoções levadas a cabo pelos retalhistas tornaram os consumidores mais exigentes e mais atentos a vários níveis. Tornou-se mais importante para o consumidor aproveitar as reduções de preço nos estabelecimentos na altura das promoções e o aumento do número dos produtos de marca branca oferecidos puseram em causa a lealdade perante as marcas dos fornecedores.

De forma a reagir a esta realidade, a Unilever Jerónimo Martins elegeu como necessidade estratégica para os próximos anos fazer promoções mais eficazes, realçando assim a importância que as mesmas ganharam nas condições de mercado atuais. Tornou-se muito importante analisar a *performance* das promoções segundo uma ótica apropriada, sendo para isso necessário desenvolver um trabalho interno no departamento de vendas e *marketing* que garantisse a uniformização e qualidade dos dados ao longo do tempo.

O projeto *PromoTool* foi crítico para uniformizar toda a informação existente e começar a dar resposta a este desafio. Através desta ferramenta, foram implementados todos os processos de trabalho, definidos os indicadores e criados os relatórios necessários para proceder à análise do desempenho da atividade promocional da empresa. Este projeto não só criou uma mudança na cultura de trabalho face às promoções, como criou também uma perceção da importância de analisar a rentabilidade das promoções em toda a equipa, permitindo desde logo aos gestores de conta analisarem o desempenho das suas campanhas através de relatórios com novos indicadores.

Foram encontrados resultados e padrões críticos logo nas primeiras utilizações da ferramenta após a implementação, no final no último mês de trabalho no projeto. No entanto, a falta de dados históricos necessários foi um entrave para se poder fazer um estudo mais aprofundado sobre as tendências de desempenho existentes. O impacto total da *PromoTool* na atividade da empresa será sentido com um aumento de rentabilidade e ganhos financeiros como efeito das decisões estratégicas de fazer alterações à distribuição dos investimentos em clientes, aos contratos em vigor em todas as categorias e os produtos que são sujeitos a promoção.

O departamento de *Customer Development* e a equipa de Operações estão convictos que o projeto *PromoTool* é um instrumento de significativo valor acrescentado para a empresa, sendo igualmente crucial para alcançar as ambições estratégicas de crescimento orgânico do negócio de 3% ao ano até 2020.

Através da solução implementada, tornou-se possível a qualquer colaborador do departamento de *Customer Development* aceder a toda a informação de vendas promocionais da Unilever, sendo que a qualidade e a organização estrutural desta informação é referenciada como um exemplo de sucesso dos projetos internos recentes na empresa.

Através dos novos relatórios desenvolvidos, a *PromoTool* permite levar a cabo com sucesso qualquer análise segundo diferentes perspetivas. Permite também aos gestores de conta simularem campanhas promocionais com elevada precisão, através da conjugação do indicador

EGP com a capacidade de utilizar volumes previsionais adequados. No período final dos trabalhos realizados na empresa, a equipa de Operações levou a cabo diversas análises que geraram resultados importantes. Resumindo:

- Verificou-se um aumento real das vendas promocionais no mercado, em detrimento de vendas *baseline* (não promocionais). Este aumento foi de quase 100% em algumas categorias, mas apenas de 5% noutras, não sendo possível definir ao certo nenhum fator externo comum entre os aumentos, exceto as tendências dos consumidores em geral de preferirem e procurar mais promoções
- Testaram-se duas categorias no mês de Maio de 2016 para medir os efeitos da utilização do relatório de análise dos volumes com os dados históricos. Reduziu-se nessas categorias a variação média existente entre os dados previsionais e os reais de aproximadamente 40% para 10% nesse mês, dando indicações muito positivas do potencial de previsão de volumes de vendas com este relatório, até com dados insuficientes.
- Verificou-se que, segundo os registos históricos que foram possíveis compilar previamente à implementação da *PromoTool*, ainda assim 65% das promoções em todas as categorias foram classificadas como promoções “boas” segundo o indicador EGP (Eficácia Global da Promoção). Após a implementação do relatório de volumes, obteve-se uma melhoria significativa de 60% para 75% e 65% para 77% na proporção de promoções positivas nas mesmas categorias de teste.

Este conjunto de melhorias imediatas demonstram a capacidade da ferramenta em identificar pontos concretos para aperfeiçoamento corrente e futuro na atividade. Existem ainda aspetos a melhorar, mas a equipa de Operações ambiciona continuar a trabalhar com mais dados, continuando também a incorporar na *PromoTool* sugestões de melhoria de todos os colaboradores para aumentar as capacidades desta ferramenta.

6.1 Limitações das soluções e trabalhos futuros

O projeto *PromoTool* teve algumas limitações a nível de recursos que não permitiram mais desenvolvimentos durante o período de trabalhos na empresa. Como referido anteriormente, o sistema atual de trabalho à volta da *PromoTool* funciona com um ficheiro MS-Excel® por cliente para cada uma das três macro categorias, com um total de 21 folhas. O elevado número de folhas torna o processo de correção dos erros na inserção demorado, reduzindo a capacidade da equipa de Operações poder compilar dados para cada mês dentro dos prazos estipulados.

Uma outra limitação foi a falta de tempo dos gestores de conta para discutirem os projetos de melhoria com a equipa de Operações e a equipa financeira. Devido principalmente aos conflitos com clientes e à elevada carga de trabalho diário, ficou como necessidade por cumprir uma maior participação dos gestores de conta nas melhorias e alterações que ainda podem ser feitas na parte de análise da ferramenta. A colaboração destes membros da equipa é decisiva para que o projeto continue a ter sucesso no futuro.

Para contrariar estas limitações e para tornar os processos de planeamento, inserção e pós análise mais eficazes, a Unilever está neste momento em negociação e fase de definição de requisitos com uma empresa de desenvolvimento de aplicativos específicos e totalmente customizados para fornecedores de produtos de consumo. A aquisição deste novo programa será uma alternativa dedicada com elevada capacidade de planeamento de procura, *trade promotion management* (TPM) e previsões de vendas tanto em regime *baseline* como em campanhas promocionais através de algoritmos avançados. A importância da *PromoTool* no processo de implementação deste *software* será de extrema importância, dado que será com base nos dados históricos da ferramenta desenvolvida que o novo programa irá assentar.

Referências

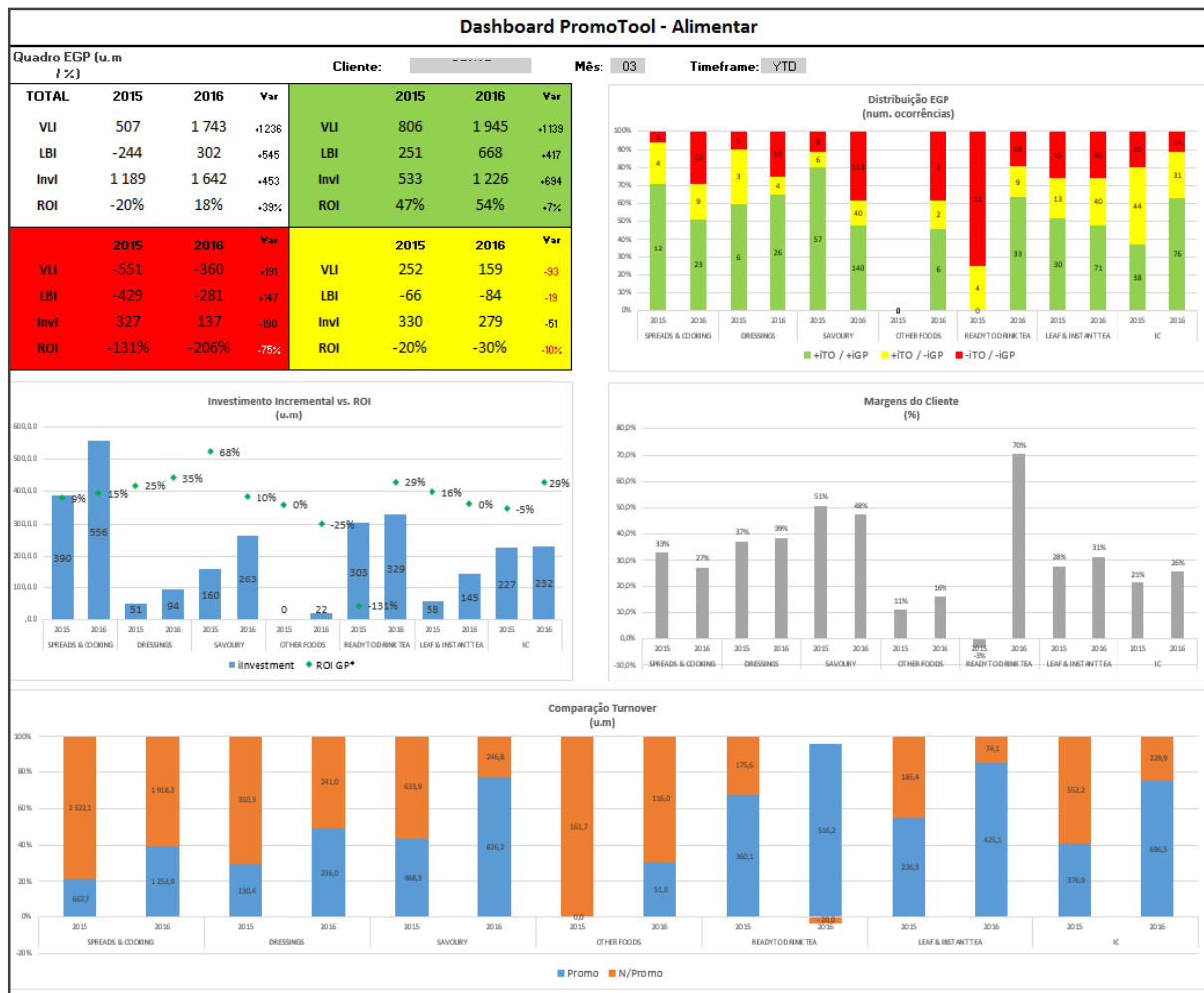
- Borden, N. H. 1964, “The concept of marketing mix”, Journal of Advertising Research
- Dunaway, M. M., Bristow, S. E. 2011, “Importance and Impact of ERP Systems on Industry”
- Fuß, C., Gmeiner, R., Schiereck, D., Strahringer, S. 2007, “ERP Usage in Banking: An Exploratory Survey of the World’s Largest Banks,”
- Haettenschwiler, P. 1999, “Gutes Entscheiden in Wirtschaft, Politik and Gesellschaft”, vdf Hochschulverlag
- Keen, P. G. W., Scott-Morton, M. S. 1978, “Decision Support Systems: An Organizational Perspective”, Addison-Wesley
- Kotler, P. 2000, “Marketing Management”, Prentice Hall, 10ª Edição
- Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V., Saunders, J. A. 2008, “Principles of Marketing”, Financial Times/Prentice Hall
- Lamb, C. W., Hair Jr, J. F., McDaniel, C. D. 2011, “MKTG 5”, Cengage Learning
- Laudon, Kenneth C., Laudon, Jane P. 2012, “Management Information Systems: Managing the Digital Firm”, Pearson Prentice Hall
- Marakas, G. M. 1999, “Decision support systems in the twenty-first century”, Prentice Hall
- McCarthy, E. J. 1960, “Basic marketing: A managerial approach”, William Perreault
- Miracle, G. E. 1965, “Product characteristics and marketing strategy”, The Journal of Marketing
- Tripathy, K. P. 2011, “A Decision Support System is a tool for making better decisions in the organization”, Indian Journal of Computer Science and Engineering

ANEXO A: Secção de Registo da PromoTool

Main Data		Confirm	Sell In Date	Sell Out Date	See Info												
Result																	
Cliente																	
Divisão																	
ECI																	
PC																	
PRODUTO			Período Acção		Período Compras		Tabela Preços		IVA	Ref ¹	TIPO DE ACÇÃO						
Cod. U/LJM	EAN	Cod. Cliente	Descrição	de	a	de	a	de	a			Tipo Acção	Quilol	Tipo Comunicação	PVP	% Descontono	PVPR Refer ²
9095471	8712561603058		TRESEMME CH YOUTH BOOST 250ML C/6 REP	15/01/16	04/02/16	21	08/01/16	04/02/16	28	6,66	23%	W 3 - 2015	Desconto Cartão	Folheto	7,99	50,0%	7,99
9095472	8712561603010		TRESEMME COND YOUTH BOOST 250ML C/6 R	15/01/16	04/02/16	21	08/01/16	04/02/16	28	6,66	23%	W 3 - 2015	Desconto Cartão	Folheto	7,99	50,0%	7,99
9095473	96104736		TRESEMME ESSENCIA YOUTH BOOST 50 C/6 R	15/01/16	04/02/16	21	08/01/16	04/02/16	28	12,48	23%	W 3 - 2015	Desconto Cartão	Folheto	14,99	50,0%	14,99
9095439	8712561603119		TRESEMME LACA GET SLEEK 300ML C/6 REP	15/01/16	04/02/16	21	08/01/16	04/02/16	28	6,66	23%	W 3 - 2015	Desconto Cartão	Folheto	7,99	50,0%	7,99
9095440	8712561603232		TRESEMME LACA MAKE WAVES 300ML C/6 REP	15/01/16	04/02/16	21	08/01/16	04/02/16	28	6,66	23%	W 3 - 2015	Desconto Cartão	Folheto	7,99	50,0%	7,99
9095437	8712561603317		TRESEMME LACA MAX THE VOLUME 300ML C/6	15/01/16	04/02/16	21	08/01/16	04/02/16	28	6,66	23%	W 3 - 2015	Desconto Cartão	Folheto	7,99	50,0%	7,99
9087411	8717644250006		UNIC CH REP INTENS FEMALE 400ML C/12UN	19/02/16	03/03/16	14	12/02/16	03/03/16	21	5,01	23%	W 7 - 2015	Desconto Cartão	Folheto	5,49	50,0%	5,49
9087635	8717644250235		UNIC CH CUIDADO SUAVE FEM 400ML C/12UN	19/02/16	03/03/16	14	12/02/16	03/03/16	21	5,01	23%	W 7 - 2015	Desconto Cartão	Folheto	5,49	50,0%	5,49
9087659	8717644232211		UNIC CH ANTIQUEDA MEN 400ML C/12 UN	19/02/16	03/03/16	14	12/02/16	03/03/16	21	5,01	23%	W 7 - 2015	Desconto Cartão	Folheto	5,49	50,0%	5,49
9087532	8717644232259		UNIC CH CONT OLEOSIDAD MEN 400ML C/12UN	19/02/16	03/03/16	14	12/02/16	03/03/16	21	5,01	23%	W 7 - 2015	Desconto Cartão	Folheto	5,49	50,0%	5,49
9087280	8717644237766		UNIC CH EF ACTIVA MEN 400ML C/12UN	19/02/16	03/03/16	14	12/02/16	03/03/16	21	5,01	23%	W 7 - 2015	Desconto Cartão	Folheto	5,49	50,0%	5,49
9087401	8717600456336		UNIC CH C SPORT MENTOL MEN 400ML C/12UN	19/02/16	03/03/16	14	12/02/16	03/03/16	21	5,01	23%	W 7 - 2015	Desconto Cartão	Folheto	5,49	50,0%	5,49
9087557	8712561606847		UNIC CH CONT OLEOS FEMALE 400ML C/12UN	19/02/16	03/03/16	14	12/02/16	03/03/16	21	5,01	23%	W 7 - 2015	Desconto Cartão	Folheto	5,49	50,0%	5,49
9087242	8712561606823		UNIC CH EPIC ACTIV 28111 MEN 400ML C/12U	19/02/16	03/03/16	14	12/02/16	03/03/16	21	5,01	23%	W 7 - 2015	Desconto Cartão	Folheto	5,49	50,0%	5,49
9089874	8712561606809		UNIC CH FRESQUERA DIARIA MEN 400ML C/12U	19/02/16	03/03/16	14	12/02/16	03/03/16	21	5,01	23%	W 7 - 2015	Desconto Cartão	Folheto	5,49	50,0%	5,49
9087439	8712561606861		UNIC CH HIDRAT INTENS FEM 400ML C/12UN	19/02/16	03/03/16	14	12/02/16	03/03/16	21	5,01	23%	W 7 - 2015	Desconto Cartão	Folheto	5,49	50,0%	5,49
8977202	8711700941822		TRESEMME CH CARACOIS HIDRATADO 810ML C/4	04/03/16	27/03/16	24	26/02/16	27/03/16	31	6,66	23%	W 9 - 2015	Desconto Cartão	Folheto	7,99	50,0%	7,99
8957009	8711700919320		TRESEMME CH COR REVITALIZANTE 810ML C/4	04/03/16	27/03/16	31	26/02/16	27/03/16	31	6,66	23%	W 9 - 2015	Desconto Cartão	Folheto	7,99	50,0%	7,99
8977173	8711700919399		TRESEMME CH CUIDADO CLASSICO 810ML C/4	04/03/16	27/03/16	31	26/02/16	27/03/16	31	6,66	23%	W 9 - 2015	Desconto Cartão	Folheto	7,99	50,0%	7,99
8977234	8711700920209		TRESEMME CH HIDRATACAO INTENSA 810ML C/4	04/03/16	27/03/16	31	26/02/16	27/03/16	31	6,66	23%	W 9 - 2015	Desconto Cartão	Folheto	7,99	50,0%	7,99
8977077	8711700920116		TRESEMME CH REGENERADOR PONTAS 810ML C/4	04/03/16	27/03/16	31	26/02/16	27/03/16	31	6,66	23%	W 9 - 2015	Desconto Cartão	Folheto	7,99	50,0%	7,99
8977213	8711700955829		TRESEMME COND CARACOIS HIDRATA 810ML C/4	04/03/16	27/03/16	31	26/02/16	27/03/16	31	6,66	23%	W 9 - 2015	Desconto Cartão	Folheto	7,99	50,0%	7,99
8957030	8711700919344		TRESEMME COND COR REVITALIZANTE 810ML C/4	04/03/16	27/03/16	31	26/02/16	27/03/16	31	6,66	23%	W 9 - 2015	Desconto Cartão	Folheto	7,99	50,0%	7,99
8977273	8711700920230		TRESEMME COND HIDRATACAO INTEN 810ML C/4	04/03/16	27/03/16	24	26/02/16	27/03/16	31	6,66	23%	W 9 - 2015	Desconto Cartão	Folheto	7,99	50,0%	7,99

DESCONTOS										ND Perm.	ND Sell In	ND Sell Out	ND Geral Acção	ND Total	Tipo Contrato	Vol. Baseline Sell In	Volume Forecast	Comentário		Sell Out
Permanente	Temporário	Promocional	Total Descontos		ND Perm.	ND Sell In	ND Sell Out	ND Geral Acção	ND Total							Sugestão	Input	Sell In	Sell Out	input Real
%	unit	%	unit	%	unit	%	unit	%	unit	%	unit	%	unit	%	unit	unit	unit	unit	unit	unit
16.50%			33.00%	49.50%						PC						16	16	65	65	
16.50%			33.00%	49.50%						PC						20	20	65	65	
16.50%			33.00%	49.50%						PC						53	53	65	65	
16.50%			33.00%	49.50%						PC						32	32	65	65	
16.50%			33.00%	49.50%						PC						16	16	65	65	
16.50%			33.00%	49.50%						PC								65	65	
16.50%			33.00%	49.50%						PC								65	65	
16.50%			33.00%	49.50%						PC						16	16	65	65	
16.50%			33.00%	49.50%						PC								65	65	
16.50%			33.00%	49.50%						PC						72	72	12	12	
16.50%			33.00%	49.50%						PC						24	24	12	12	
16.50%			33.00%	49.50%						PC								20	20	
16.50%			33.00%	49.50%						PC						24	24	12	12	
16.50%			33.00%	49.50%						PC								12	12	
16.50%			33.00%	49.50%						PC						48	48	64	64	
16.50%			33.00%	49.50%						PC						16	16	48	48	
16.50%			33.00%	49.50%						PC						48	48	42	42	
16.50%			33.00%	49.50%						PC						16	16	36	36	
16.50%			33.00%	49.50%						PC						24	24	42	42	
16.50%			33.00%	49.50%						PC								12	12	
16.50%			33.00%	49.50%						PC								12	12	
16.50%			33.00%	49.50%						PC								12	12	
16.50%			33.00%	49.50%						PC								12	12	
16.50%			33.00%	49.50%						PC								12	12	
16.50%			33.00%	49.50%						PC								12	12	
16.50%			33.00%	49.50%						PC						24	24	12	12	

ANEXO B: Dashboard PromoTool



ANEXO C: Relatório de Análise de Rentabilidade Financeira

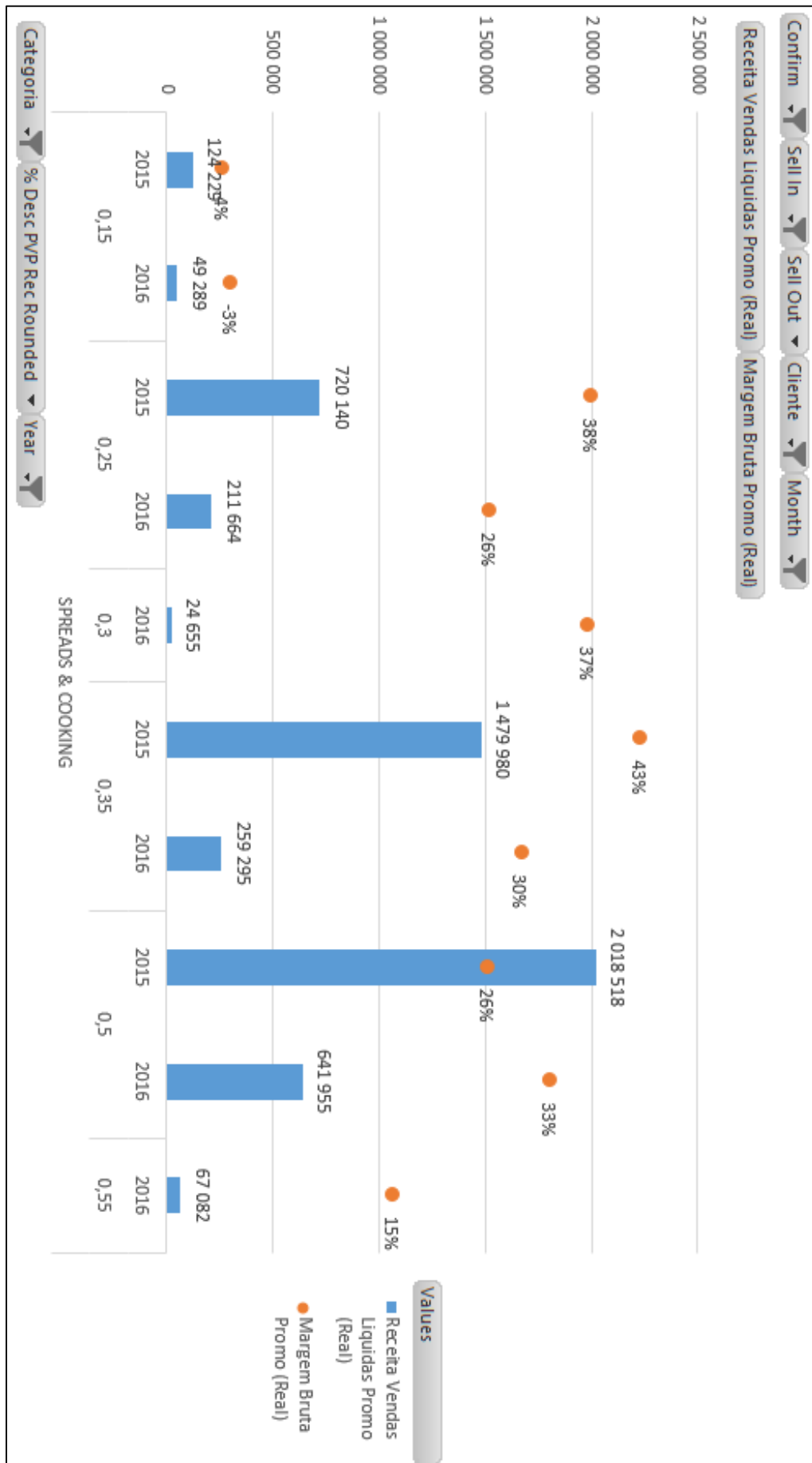
[illegible]

ANEXO D: Relatório de Análise de Volumes

Confirm	X	✔	
Sell In	X	✔	
Sell Out	All	▼	
Tipo Ação - Ref	All	▼	

				Values											
Categoria	Marca	Cod.	Descrição	Mum Ações	Var % Vol Sell-In (Real vs Previs.)	Vol Previs. Sell-In (Médio)	Vol Real Sell-In (Médio)	Vol Real Sell-In (Mínimo)	Vol Real Sell-In (Máximo)	Var % Vol Sell-Out (Real vs Previs.)	Vol Previs. Sell-Out (Médio)	Vol Real Sell-Out (Médio)	Vol Real Sell-Out (Mínimo)	Vol Real Sell-Out (Máximo)	Rácio Sell- Out/Sell-In
VAQUEIRO		11061801	BECEL PA SIMPLES 4X(6X100GR)	3	-31,4%	2 667	1 831	388	3 364	-16,1%	1 167	979	716	1 240	53%
		19032601	VAQUEIRO LIQUIDA 12X500ML	6	14,6%	23 500	26 922	16 740	39 948	-18,0%	13 667	11 200	0	16 734	42%
		12515801	VAQUEIRO SABOR A MANTEIGA 32X250grs PT	4	4,2%	19 750	20 584	10 048	28 064	-1,7%	8 500	8 352	0	13 983	41%
		20036400	VAQUEIRO 32x250 Grs	7	12,7%	60 714	68 434	23 744	96 544	12,3%	28 857	32 413	10 267	42 949	47%
		10036702	VAQUEIRO 16X1KG W/RA EB PT	1	-23,5%	25 000	19 136	19 136	19 136	-66,3%	20 000	6 742	6 742	6 742	35%
		17277603	VAQUEIRO 2X(8X500) GR	1	-71,4%	7 000	2 000	2 000	2 000	-83,2%	5 600	941	941	941	47%
		37466601	VAQUEIRO ALHO 16X200grs	1	17,6%	2 000	2 352	2 352	2 352	-64,4%	1 600	570	570	570	24%
		27286301	VAQUEIRO ALHO PARA BIFES 16X200grs	1	-0,8%	2 000	1 984	1 984	1 984	-70,6%	1 600	470	470	470	24%
		10719402	Imperial 16x1kg	4	-20,2%	41 250	32 924	22 944	44 336	-50,4%	23 750	11 778	0	20 252	36%
IMPERIAL		39117501	FLORA 3X(10X250GRS) PT	2	3,3%	23 500	24 270	15 240	33 300	50,4%	6 000	9 025	0	18 049	37%
SPREADS & COOKING TEA				69	2,2%	30 478	31 135	0	96 544	15,0%	15 236	17 523	0	58 936	56%
LEAF & INSTANT TEA	LIPTON CHA ENVAI	28070901	LIPTON DETOX 12X20SQ	3	92,7%	4 100	7 900	2 328	12 996	71,6%	3 160	5 422	3 739	7 634	69%
		21395101	LIPTON PYRAMID LIMAO GENGIBRE 12X20SQ	3	11,0%	6 733	7 472	6 048	8 928	15,0%	4 313	4 961	3 988	5 909	66%
		19408301	LIPTON PYRAMID CIDREIRA MEL 12X20SQ	2	108,4%	3 150	6 564	5 736	7 392	35,3%	3 087	4 177	3 794	4 559	64%
		17695201	LIPTON MAÇA CANELA 12X20SQ	2	107,8%	2 200	4 572	3 792	5 352	59,9%	1 980	3 166	2 694	3 638	69%
		17697301	LIPTON DIGESTÃO FÁCIL 12X20SQ	2	69,7%	4 000	6 786	6 552	7 020	68,4%	2 000	3 368	3 218	3 517	50%
		27697001	LIPTON NOITE TRANQUILA 12X20SQ	2	77,9%	4 900	8 718	7 656	9 780	45,3%	2 940	4 273	4 208	4 338	49%
		15008701	LIPTON PYRAMID MOROCCO 12X20SQ	2	145,1%	1 900	4 656	4 188	5 124	89,3%	1 520	2 877	2 574	3 180	62%
		19408301	LIPTON PYRAMID CIDREIRA MEL 12X20SQ	1	-9,0%	10 500	9 552	9 552	9 552	-4,6%	6 300	6 011	6 011	6 011	63%
		17695201	LIPTON MAÇA CANELA 12X20SQ	1	-5,7%	7 800	7 356	7 356	7 356	-1,9%	4 680	4 593	4 593	4 593	62%
		17697301	LIPTON DIGESTÃO FÁCIL 12X20SQ	1	-64,9%	4 000	1 404	1 404	1 404	0,0%	2 491	2 491	2 491	2 491	177%
		27697001	LIPTON NOITE TRANQUILA 12X20SQ	1	-56,7%	4 900	2 124	2 124	2 124	0,0%	3 628	3 628	3 628	3 628	171%
		15008701	LIPTON PYRAMID MOROCCO 12X20SQ	1	0,1%	7 000	7 008	7 008	7 008	5,3%	4 200	4 423	4 423	4 423	63%
			17769301	LIPTON INF VERBENA MENTA 12X10CAP	1	-13,5%	1 540	1 332	1 332	1 332	108,5%	1 232	2 569	2 569	2 569

ANEXO E: Relatório de Análise de Descontos Promocionais (1)



ANEXO F: Relatório de Análise de Descontos Promocionais (2)

